DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770

e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701



مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026



دور مجالس الأمناء في تطوير مؤسسات التعليم العالي: تحليل مقارن للتجارب الدولية

د. سعود غسان البشر
رئيس قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: salbsheer@KSU.EDU.SA

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الإطار النظامي لمجالس الأمناء في جامعة كاليفورنيا بوصفها نموذجًا للجامعات العامة، ومعهد ماساتشوستس للتقنية بوصفه نموذجًا لجامعة خاصة غير هادفة للربح، وذلك ضمن سياق النظام التعليمي الأمريكي. وركزت الدراسة على بيان آليات تشكيل مجالس الأمناء، وصلاحياتها، وأدوارها في الحوكمة الجامعية، مع تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين النموذجين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الأنظمة واللوائح المنظمة لمجالس الأمناء، وعلى المنهج المقارن للمفاضلة بين النموذجين. وتتمثل أهمية الدراسة في ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بصورة تحليلية. وتُظهر النتائج أن مجالس الأمناء في كلا النموذجين تضطلع بدور أساسي في رسم السياسات العامة واختيار القيادات العليا، مع وجود اختلافات في طبيعة التشكيل ودرجة الاستقلالية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الدروس التي يمكن الإفادة منها في تطوير مجالس الأمناء في الجامعات العربية وتعزيز كفاءة الحوكمة فيها.

الكلمات المفتاحية: مجالس الأمناء، الحوكمة الجامعية، التعليم العالي، الحوكمة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


The Role of Boards of Trustees in Developing Higher Education Institutions: A Comparative Analysis of International Experiences

Dr. Saud G. Albeshir
Head of the Department of Educational Administration at King Saud University, KSA
Email: salbsheer@KSU.EDU.SA

ABSTRACT

This study aimed to analyze the regulatory framework of Boards of Trustees at the University of California as a model of public universities, and the Massachusetts Institute of Technology as a model of a private non-profit university, within the context of the U.S. higher education system. The study focused on examining the formation mechanisms of Boards of Trustees, their powers, and their roles in university governance, while identifying the similarities and differences between the two models. The study adopted a descriptive-analytical approach to examine the governing laws and regulations of the Boards of Trustees, along with a comparative approach to analyze the two models. The significance of the study stemmed from the scarcity of Arabic research addressing this topic in a systematic analytical manner. The findings indicated that Boards of Trustees in both models played a fundamental role in setting general policies and appointing top leadership, with notable differences in composition and degree of independence. The study concluded with a set of key insights that could be utilized to enhance and develop Boards of Trustees in Arab universities and improve governance effectiveness.

Keywords: Boards of Trustees, University Governance, Higher Education, Governance.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


المقدمة:

يُعدّ التعليم العالي في العصر الحديث أحد أهم مرتكزات التنمية الشاملة، إذ لم تعد الجامعات مؤسسات تعليمية تقليدية تقتصر وظيفتها على نقل المعرفة، بل تحولت إلى مؤسسات معقدة متعددة الأدوار، تجمع بين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والابتكار، وتسهم بصورة مباشرة في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التنافسية الوطنية(Albeshir, 2022). وقد رافق هذا التحول المتسارع تنامي الحاجة إلى تطوير أنماط الإدارة والقيادة داخل الجامعات، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستدامة، وهو ما أفرز الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة الجامعية بوصفه إطارًا منظّمًا لإدارة المؤسسات التعليمية والإشراف عليها (Albeshir et al., 2025;Austin, & Jones, 2024) وقد برز مجلس الأمناء بوصفه أحد أهم مكونات منظومة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يمثل في كثير من النظم الجامعية الهيئة الحاكمة العليا المسؤولة عن الإشراف العام على شؤون الجامعة، وتحديد توجهاتها الاستراتيجية، وضمان التزامها برسالتها وأهدافها، ومتابعة أدائها المؤسسي. ولا يقتصر دور مجلس الأمناء على الجوانب الشكلية أو الإشرافية البسيطة، بل يمتد ليشمل مجالات حيوية مثل اعتماد الخطط الاستراتيجية، والرقابة على الأداء المالي، وإدارة المخاطر، وضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات، إلى جانب تعيين القيادات العليا وتقويم أدائها (Antonowicz & Jones, 2023).

وقد جاء بروز مجالس الأمناء نتيجةً للتطورات التي شهدتها بيئة التعليم العالي عالميًا، والتي اتسمت بزيادة التنافس بين الجامعات، وتنامي متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وارتفاع حجم الموارد المالية، وتعقد العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، مثل الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع (Antonowicz & Jones, 2023). وأمام هذه التحديات، لم يعد من الممكن الاعتماد على النماذج الإدارية التقليدية القائمة على المركزية أو القيادة الفردية، بل أصبح من الضروري وجود هيئة حاكمة مستقلة نسبيًا تمارس دور الإشراف الاستراتيجي، وتضمن التوازن بين الاستقلال الأكاديمي والمساءلة المؤسسية.و يُسهم مجلس الأمناء في تحقيق أحد المبادئ الأساسية في الإدارة الحديثة، وهو الفصل بين الحوكمة والإدارة التنفيذية، حيث يتولى المجلس رسم السياسات العامة والإشراف على تنفيذها، في حين تضطلع الإدارة التنفيذية، بقيادة رئيس الجامعة، بمسؤولية إدارة العمليات اليومية(Universities South Africa, 2026). ويُعد هذا الفصل من أهم الضمانات التي تسهم في تعزيز الشفافية والحد من تضارب المصالح، وضمان اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى رؤية استراتيجية بعيدة المدى. كما أن وجود مجلس الأمناء يظهر توجهًا نحو تعزيز المشاركة المجتمعية في إدارة الجامعات، إذ غالبًا ما يضم المجلس أعضاء من خارج المؤسسة، يمثلون خبرات متنوعة في مجالات اقتصادية وقانونية وأكاديمية، الأمر الذي يثري عملية صنع القرار، ويعزز ارتباط الجامعة بمحيطها المجتمعي، ويضمن مراعاة احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية(University System of New Hampshire, 2026).وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لمجالس الأمناء في الجامعات العالمية، فإن حضور هذا المفهوم في بعض البيئات العربية لا يزال متفاوتًا، سواء من حيث التأسيس النظامي أو الممارسة الفعلية، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا النموذج وتحليله، والوقوف على أدواره ومسؤولياته، واستكشاف إمكانات الإفادة منه في تطوير حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة:

تُعد مجالس الأمناء من العناصر المهمة في إدارة الجامعات وتطوير أدائها، لما لها من دور في رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Awwad et al., 2024; Antonowicz & Jones, 2023). وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية التي تناولت أنظمة مجالس الأمناء بشكل تحليلي (العريقي وآخرون, 2020)، خاصة في الجامعات العالمية المتقدمة مثل جامعة كاليفورنيا ومعهد ماساتشوستس للتقنية. وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف المعرفة العلمية العربية حول كيفية عمل هذه المجالس، من حيث تشكيلها وصلاحياتها وأدوارها في تحسين أداء الجامعات. كما يوجد نقص في الدراسات التي تقدم نماذج يمكن الاستفادة منها في تطوير مجالس الأمناء في الجامعات العربية. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أنظمة مجالس الأمناء في بعض الجامعات العالمية، واستخلاص أهم الدروس منها، بهدف الاستفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


أهداف الدراسة

- التعرف على مفاهيم مجلس الأمناء في مؤسسات التعليم العالي وتطوره وأدواره.
- تحليل الإطار النظامي لمجالس الأمناء في جامعة كاليفورنيا ومعهد ماساتشوستس للتقنية.
- تقديم مقترحات يمكن الاستفادة منها في تطوير مجالس الأمناء في الجامعات العربية.

سؤال الدراسة:

ما طبيعة الإطار النظامي لمجالس الأمناء في الجامعات العالمية، وكيف يمكن الاستفادة من تجربتي جامعة كاليفورنيا ومعهد ماساتشوستس للتقنية في تطوير مجالس الأمناء في الجامعات العربية؟

أهمية الدراسة:

- تسهم الدراسة في سد النقص في الدراسات العربية المتعلقة بمجالس الأمناء في التعليم العالي.
- تقدم الدراسة تحليلًا علميًا لنماذج عالمية رائدة في الحوكمة الجامعية.
- تدعم نتائج الدراسة صناع القرار في الجامعات العربية بتجارب عملية قابلة للاستفادة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في تحليل أنظمة ولوائح مجلس الأمناء في نموذجين من أبرز مؤسسات التعليم العالي عالميًا، وهما معهد ماساتشوستس للتقنية بوصفه جامعة خاصة غير هادفة للربح، وجامعة كاليفورنيا بوصفها نظامًا جامعيًا عامًا. وقد جاء اختيار هذين النموذجين لكونهما يمثلان نمطين مختلفين من الحوكمة الجامعية ضمن إطار النظام التعليمي الأمريكي، الذي يُعد من أنجح أنظمة التعليم العالي في التاريخ البشري من حيث التأثير العالمي، وجودة المخرجات، والقدرة على الابتكار واستقطاب الكفاءات. وتقتصر الدراسة على تحليل الأطر النظامية واللوائح المنظمة لمجالس الأمناء في هاتين المؤسستين، بهدف استخلاص الدروس المستفادة التي يمكن توظيفها في تطوير مجالس الأمناء في مؤسسات التعليم العالي العربية.

المبحث الأول: مجلس الأمناء في مؤسسات التعليم العالي: المفهوم والتطور والأدوار

1.1: مفهوم مجلس الأمناء:

يُعدّ تحديد مفهوم مجلس الأمناء خطوة أساسية لفهم طبيعة دوره في منظومة الحوكمة الجامعية، إذ إن هذا المفهوم يرتبط ارتباطًا وثيقًا ببنية اتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي، وبالعلاقة بين السلطة الإشرافية والإدارة التنفيذية. ويُقصد بمجلس الأمناء في السياق الجامعي تلك الهيئة العليا التي تتولى مسؤولية الحوكمة المؤسسية، من خلال الإشراف العام على شؤون الجامعة، وتحديد توجهاتها الاستراتيجية، وضمان تحقيق رسالتها وأهدافها، مع الالتزام بالأنظمة والتشريعات ذات الصلة. ويتميز مجلس الأمناء بطبيعته غير التنفيذية، حيث لا يتدخل في الإدارة اليومية للجامعة، وإنما يضطلع بدور إشرافي واستراتيجي يركز على رسم السياسات العامة، ومتابعة الأداء، وضمان المساءلة، والشفافية. كما يُنظر إلى المجلس بوصفه حلقة وصل بين الجامعة والمجتمع، إذ يضم في عضويته غالبًا شخصيات من خارج المؤسسة الأكاديمية، بما يسهم في تعزيز التنوع في الخبرات، وإثراء عملية صنع القرار، وربط الجامعة باحتياجات البيئة المحيطة(Antonowicz & Jones, ؛Scott, 2018 2023؛ University System of New Hampshire, 2026).

ورغم شيوع استخدام مصطلح "مجلس الأمناء"، فإن الأدبيات الإدارية والتربوية تشير إلى تعدد المصطلحات المستخدمة للدلالة على الهيئة الحاكمة في الجامعات، وذلك تبعًا لاختلاف النظم القانونية والتنظيمية بين الدول والمؤسسات. ففي كثير من الجامعات في المملكة المتحدة ، يُستخدم مصطلح المجلس الحاكم(Governing Body) بوصفه المصطلح الأشمل، وقد يُطلق عليه اسم(Councilأو Board of Governors،)(University of York,2026). في حين يُستخدم مصطلح (Board of Trustees) في عدد من الجامعات الأمريكية، خاصة الخاصة منها، للدلالة على الهيئة التي تتولى مسؤولية الحوكمة والإشراف.وبشكل عام يمكن استنتاج التالي إن اختلاف المسميات لا يعكس اختلافًا جوهريًا في الوظائف بقدر ما يعكس تباينًا في السياقات القانونية والتنظيمية، في حين تتقاطع جميع هذه المجالس في كونها تمثل أعلى سلطة حاكمة في الجامعة، والمسؤولة عن رسم السياسات العامة، والإشراف على الأداء، وضمان الاستخدام الرشيد للموارد.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


1.2: النشأة والتطور التاريخي لمجالس الأمناء:

ترتبط نشأة مجالس الأمناء في التعليم العالي ارتباطًا وثيقًا بالتطور التاريخي للمؤسسات الجامعية نفسها، إذ لم تنشأ هذه المجالس بوصفها كيانات حوكمية مكتملة منذ البداية، بل جاءت نتيجة مسار طويل من التحولات التنظيمية والفكرية التي شهدها التعليم العالي عبر العصور. فقد انطلقت الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى، مع تأسيس جامعة بولونيا في القرن الحادي عشر الميلادي، بوصفها نموذجًا أوليًا للتنظيم الجامعي، مع التأكيد على أن التجارب التعليمية في العالم الإسلامي سبقتها زمنيًا، كما في جامعة القرويين، التي مثّلت أحد أقدم المراكز العلمية المنظمة. وفي هذه المرحلة المبكرة، لم تكن هناك مجالس أمناء بمفهومها المعاصر، بل كانت إدارة الجامعات تعتمد على نماذج داخلية يقودها العلماء وأعضاء الهيئة التدريسية، مع قدر كبير من الاستقلال الذاتي في تنظيم الشؤون الأكاديمية والإدارية (البشر, 2023).

وتؤكد التجربة التاريخية لـ جامعة أكسفورد (2026) هذا النمط، حيث نشأت الجامعة في القرن الثاني عشر كتجمع علمي من الأساتذة والطلاب، ثم خضعت عام 1214م لإشراف المستشار، وتكوّن ما يُعرف بمجتمع العلماء ككيان مؤسسي مستقل عن الأفراد، وهو ما يعكس وجود ممارسات حوكمة مبكرة تقوم على التنظيم الذاتي والإشراف الجماعي. ويمكن النظر إلى هذه المرحلة بوصفها تمثل الجذور الأولى لفكرة الحوكمة الجامعية، التي تطورت لاحقًا إلى ما يُعرف اليوم بمجالس الأمناء، رغم أن المصطلح ذاته لم يكن مستخدمًا آنذاك (University of Oxford, 2026).

وفي السياق الإسلامي، تشير المصادر التاريخية إلى وجود أنماط متقدمة من تنظيم الموارد التعليمية، كما في الجامع الأزهر، حيث لعبت الأوقاف دورًا محوريًا في تمويل التعليم ودعم الطلاب والعلماء، غير أن الإشراف على هذه الموارد كان غالبًا يتم من خلال ناظر الوقف، الذي لم يكن هيئة مستقلة بالمعنى المؤسسي الحديث، بل كان جزءًا من المنظومة العلمية أو الدينية ذاتها، مما يدل على أن فكرة "الأمانة" في إدارة الموارد كانت حاضرة، ولكن دون أن تتبلور في شكل مجلس حوكمي مستقل(الشناوي, 2013).

ومع انتقال الجامعات إلى مراحل أكثر تطورًا، خاصة منذ القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، ونتيجة لاتساع وظائفها وتزايد ارتباطها بالمجتمع والدولة، برزت الحاجة إلى وجود جهة إشرافية عليا تتولى تنظيم العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية، وتضمن حسن إدارة الموارد المالية، وتحافظ على استدامة المؤسسة. وفي هذا السياق، بدأت تتشكل هيئات حاكمة تضم شخصيات من خارج الجامعة، وهو ما يمثل النواة الأولى لمجالس الأمناء بصورتها المؤسسية (البشر, 2021). وقد تطور هذا النموذج بشكل أكثر وضوحًا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أصبحت مجالس الأمناء منذ القرن التاسع عشر عنصرًا أساسيًا في بناء الجامعات، لا سيما الخاصة منها، نظرًا لاعتمادها على الأوقاف والتبرعات، الأمر الذي عزز من مفهوم الأمانة والمسؤولية في إدارة الموارد وتوجيه السياسات العامة. ومع التوسع الكبير في التعليم العالي خلال القرن العشرين، وازدياد حجم الجامعات وتعقد هياكلها التنظيمية، تطورت مجالس الأمناء لتصبح مؤسسات حوكمية متكاملة ذات طابع استراتيجي، تتولى رسم التوجهات العامة، واعتماد السياسات، ومتابعة الأداء المؤسسي، وضمان الاستدامة المالية، والإشراف على إدارة المخاطر، مع ترك العمليات التنفيذية اليومية للإدارات الجامعية(Scott, 2018; Thelin, 2019). وقد أسهم هذا التطور في إرساء مبدأ الفصل بين الحوكمة والإدارة التنفيذية، بما يعزز كفاءة الأداء ويحد من تداخل الصلاحيات. وفي العقود الأخيرة، ومع تصاعد تأثير العولمة، واشتداد المنافسة بين الجامعات، وارتفاع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتزايد الضغوط المالية، شهدت مجالس الأمناء تحولًا نوعيًا في أدوارها، حيث لم تعد تقتصر على الإشراف التقليدي، بل أصبحت تضطلع بدور قيادي في التوجيه الاستراتيجي، وتعزيز التنافسية، وضمان الامتثال، وتحقيق الكفاءة المؤسسية. كما تبنت هذه المجالس مبادئ الحوكمة الحديثة، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة، وأصبحت تعتمد في تشكيلها على معايير الخبرة والتخصص، وتعمل من خلال لجان متخصصة، مدعومة بأنظمة واضحة للتقييم والمتابعة(Scott, 2018؛ Antonowicz & Jones, 2023؛ University System of New Hampshire, 2026).

1.3: الإطار القانوني والتنظيمي لمجلس الأمناء

يُعد الإطار القانوني والتنظيمي لمجلس الأمناء الأساس الذي يحدد دوره وصلاحياته داخل منظومة التعليم العالي، إذ يستمد المجلس شرعيته من التشريعات والأنظمة التي تنظم موقعه في الهيكل الحوكمي وعلاقته بالإدارة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com

Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026

التنفيذية وبقية مكونات الجامعة (العريقي وآخرون, 2020). ويختلف هذا الإطار من دولة إلى أخرى تبعًا لطبيعة النظام التعليمي ودرجة استقلال الجامعات، حيث يتمتع المجلس بصلاحيات واسعة في الأنظمة التي تقوم على الاستقلال المؤسسي، بينما يكون دوره أكثر تقييدًا في الأنظمة المركزية. ويستند عمل مجلس الأمناء إلى وثائق تنظيمية رئيسة مثل الميثاق المؤسسي، والأنظمة الأساسية، واللوائح التنفيذية، والتي تحدد مهامه، وصلاحياته، وتكوين عضويته، وآليات اتخاذ القرار. كما يرتبط المجلس بمنظومة أوسع من القوانين، مثل قوانين التعليم العالي والجهات الرقابية، مما يفرض عليه مسؤولية ضمان الامتثال وحماية مصالح الجامعة. وتُعد المسؤولية الائتمانية من أبرز ركائز عمله، حيث يلتزم الأعضاء بالتصرف بما يحقق مصلحة المؤسسة وتجنب تضارب المصالح (University System of New Hampshire, 2026;University of Oxford, 2026;Universities South Africa, 2026).

1.4: مكانة مجلس الأمناء في الهيكل التنظيمي للجامعة

يحتل مجلس الأمناء موقعًا محوريًا في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، حيث يُعد في كثير من النظم الجامعية الهيئة الحاكمة العليا المسؤولة عن الإشراف العام وتوجيه المسار الاستراتيجي وضمان تحقيق رسالة الجامعة(Albeshir et al., 2025). ويتمثل جوهر هذا الموقع في كونه سلطة إشرافية مستقلة، لا تمارس العمل التنفيذي اليومي، بل تركز على وضع السياسات العامة، واعتماد الخطط، ومتابعة الأداء، بما يحقق التوازن بين الاستقلال الأكاديمي والمساءلة المؤسسية. وتتحدد مكانة المجلس من خلال علاقته ببقية مكونات الجامعة، حيث يتولى تعيين رئيس الجامعة وتقويم أدائه، في حين تتولى الإدارة التنفيذية إدارة العمليات اليومية وتنفيذ السياسات، وهو ما يعكس فصلًا وظيفيًا واضحًا بين الحوكمة والإدارة (The Ohio State University, 2026). كما يمتد تأثير المجلس إلى الوحدات الأكاديمية بصورة غير مباشرة عبر السياسات الاستراتيجية وضمان جودة التعليم والبحث العلمي.كما يعزز المجلس فاعليته من خلال اللجان المتخصصة المنبثقة عنه، مثل لجان الحوكمة والتدقيق والمخاطر، إضافة إلى دوره في بناء علاقات مع الجهات الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص، بما يجعله حلقة وصل بين الجامعة وبيئتها الخارجية.

1.5: تكوين مجلس الأمناء وعضويته

يُعد تكوين مجلس الأمناء وطبيعة عضويته من العوامل الهامة في فاعلية الحوكمة الجامعية، إذ ترتبط جودة القرارات التي يتخذها المجلس بدرجة كفاءة أعضائه وتنوع خبراتهم واستقلاليتهم. ولهذا تحرص الجامعات على اختيار أعضاء يمتلكون خبرات متعددة في مجالات أكاديمية وإدارية واقتصادية وقانونية، بما يسهم في إثراء عملية اتخاذ القرار وتعزيز جودة السياسات والتوجهات الاستراتيجية(University System of New Hampshire, 2026;University of Oxford, 2026;The Ohio State, 2026;Universities South Africa, 2026).وغالبًا ما يضم المجلس مزيجًا من الأعضاء من داخل الجامعة وخارجها، مع غلبة للأعضاء الخارجيين في العديد من النماذج، وذلك لتعزيز الاستقلالية والموضوعية والحد من تضارب المصالح، في حين يسهم الأعضاء الداخليون في نقل وجهة النظر الأكاديمية وربط المجلس بالبيئة الجامعية. كما تختلف آليات اختيار الأعضاء بين التعيين أو الانتخاب أو الترشيح، وهو ما يؤثر في درجة استقلال المجلس وفاعليته. وتُحدد الأنظمة مدة العضوية وآليات تجديدها بما يحقق التوازن بين الاستقرار المؤسسي وتجديد الخبرات. وتُعد الاستقلالية والالتزام بمصلحة الجامعة من المبادئ الأساسية لعمل أعضاء المجلس، مع أهمية وجود سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح والإفصاح عنها. كما تتجه الجامعات إلى تعزيز كفاءة المجالس من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر، إضافة إلى تقييم أداء الأعضاء بصورة دورية. ويدعم عمل المجلس وجود بنية تنظيمية مساندة، مثل اللجان المتخصصة والأمانة العامة، التي تسهم في تنظيم أعماله وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

1.6: الأدوار الرئيسة لمجلس الأمناء

يُعدّ مجلس الأمناء أحد أبرز الفاعلين في منظومة الحوكمة الجامعية، حيث يضطلع بمجموعة متكاملة من الأدوار التي تتجاوز الطابع الشكلي إلى ممارسة فعلية للتوجيه الاستراتيجي والإشراف المؤسسي، إذ يتولى المجلس رسم

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026




التوجهات العامة للجامعة من خلال اعتماد رؤيتها ورسالتها وإقرار خططها الاستراتيجية طويلة المدى، ومراجعتها بصورة دورية بما يضمن توافقها مع التحولات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، كما يمارس دورًا رقابيًا محوريًا يتمثل في متابعة الأداء المؤسسي على المستويات الأكاديمية والإدارية والمالية، وتحليل التقارير الدورية، والتأكد من فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، بما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة، إضافة إلى مسؤوليته عن الإشراف المالي من خلال اعتماد الميزانيات ومراقبة كفاءة استخدام الموارد وضمان الاستدامة المالية، إلى جانب دوره في إدارة المخاطر المؤسسية والتأكد من وجود سياسات وإجراءات قادرة على التنبؤ بالمخاطر والحد من آثارها، فضلاً عن متابعة التزام الجامعة بالأنظمة والتشريعات والمعايير ذات الصلة. كما يؤدي مجلس الأمناء دورًا حاسمًا في تشكيل القيادة المؤسسية من خلال تعيين رئيس الجامعة والقيادات العليا وتقويم أدائهم وفق معايير موضوعية، وهو ما يمنحه تأثيرًا مباشرًا في توجيه مسار المؤسسة وتعزيز كفاءتها، كما يسهم في حماية الرسالة المؤسسية والقيم الجامعية عبر ضمان جودة التعليم والبحث العلمي والحفاظ على السمعة الأكاديمية، ولا يقتصر دوره على الإشراف بل يمتد إلى تقديم الدعم الاستشاري للإدارة التنفيذية مستفيدًا من تنوع خبرات أعضائه، إضافة إلى تعزيز العلاقة بين الجامعة ومحيطها المجتمعي من خلال بناء شراكات فاعلة والاستجابة لاحتياجات سوق العمل(Antonowicz & Jones., 2023;Scott, 2018).

1.7: مسؤوليات مجلس الأمناء

تتجسد مسؤوليات مجلس الأمناء في مجموعة من المهام الجوهرية التي تعكس موقعه بوصفه السلطة الحاكمة العليا في الجامعة، حيث يضطلع بمسؤولية اعتماد التوجهات الاستراتيجية والخطط طويلة المدى، والتأكد من اتساقها مع رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يتحمل مسؤولية الإشراف على الأداء المؤسسي من خلال متابعة مؤشرات الأداء وتحليل التقارير الدورية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في مختلف مجالات العمل الجامعي، إضافة إلى مسؤوليته عن الرقابة المالية عبر إقرار الميزانيات ومتابعة التنفيذ وضمان الاستخدام الرشيد للموارد، وهو ما يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة، كما تشمل مسؤولياته الإشراف على أنظمة إدارة المخاطر والتأكد من قدرتها على التنبؤ بالتحديات المحتملة والحد من آثارها، فضلًا عن ضمان التزام الجامعة بالأنظمة والتشريعات واللوائح المنظمة، بما يعزز من مصداقيتها ويحد من المخاطر القانونية والتنظيمية (Antonowicz & Jones., 2023;Scott, 2018). أيضاً يمتد نطاق مسؤوليات مجلس الأمناء ليشمل الجوانب القيادية والأكاديمية، حيث يتولى تعيين رئيس الجامعة والقيادات العليا وتقويم أدائهم بما يحقق مصلحة المؤسسة، كما يضطلع بدور مهم في ضمان جودة العملية التعليمية والبحث العلمي من خلال اعتماد السياسات العامة ومتابعة الالتزام بالمعايير الأكاديمية، إضافة إلى مسؤوليته عن حماية سمعة الجامعة وتعزيز مكانتها المؤسسية، ولا يقتصر دوره على ذلك بل يشمل أيضًا دعم بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة والنزاهة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الإشراف الاستراتيجي واحترام استقلالية الإدارة التنفيذية، الأمر الذي يجعل من مجلس الأمناء عنصرًا محوريًا في تحقيق الحوكمة الرشيدة وضمان استدامة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

1.8:العلاقة بين مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية

تُعد العلاقة بين مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية من أكثر الجوانب حساسية في منظومة الحوكمة الجامعية، حيث تقوم هذه العلاقة على مبدأ التكامل الوظيفي القائم على الفصل بين الأدوار، إذ يتولى مجلس الأمناء مسؤولية الإشراف الاستراتيجي ووضع السياسات العامة واعتماد التوجهات الكبرى للجامعة، في حين تضطلع الإدارة التنفيذية، بقيادة رئيس الجامعة، بمسؤولية تنفيذ هذه السياسات وإدارة العمليات اليومية، الأمر الذي يضمن وضوحًا في توزيع الصلاحيات ويحد من التداخل الذي قد يؤدي إلى ضعف الكفاءة أو تضارب القرارات، كما يسهم هذا الفصل في تعزيز المساءلة، حيث يمكن تقييم أداء الإدارة التنفيذية في ضوء الأهداف والسياسات التي أقرها المجلس، ويُعد هذا التوازن من أهم مرتكزات الحوكمة الرشيدة، إذ يمنح الإدارة التنفيذية مساحة كافية للعمل بمرونة، مع بقائها خاضعة لإشراف استراتيجي فعّال(Albeshir, 2022). وتتسم العلاقة بين الطرفين بطابع تفاعلي مستمر يقوم على التواصل والتنسيق وتبادل المعلومات، حيث يعتمد مجلس الأمناء في قراراته على التقارير والتحليلات التي تقدمها الإدارة التنفيذية، بينما تستند الإدارة في تنفيذ مهامها إلى التوجيهات والسياسات التي يعتمدها المجلس، كما يلعب رئيس الجامعة دورًا محوريًا بوصفه حلقة الوصل بين المجلس والإدارة، إذ يجمع بين فهم الرؤية الاستراتيجية ومتطلبات التنفيذ العملي، ومع ذلك، فإن هذه العلاقة قد تواجه تحديات تتعلق

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


بتجاوز حدود الصلاحيات أو التدخل المفرط في العمل التنفيذي، وهو ما يستدعي وجود أطر تنظيمية واضحة تحدد طبيعة العلاقة بين الطرفين، وتضمن احترام حدود كل منهما، بما يحقق التوازن بين الإشراف والمرونة، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته في مؤسسات التعليم العالي(University System of New Hampshire, 2026;University of Oxford, 2026;The Ohio State, 2026;Universities South Africa, 2026).

1.9: التحديات التي تواجه مجالس الأمناء
تواجه مجالس الأمناء في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من التحديات المتزايدة التي تعكس تعقيد البيئة الجامعية المعاصرة وتعدد متطلباتها، حيث تبرز من بين هذه التحديات مسألة تضارب الصلاحيات بين المجلس والإدارة التنفيذية، والتي قد تؤدي إلى تداخل الأدوار أو ضعف وضوح الحدود الوظيفية، الأمر الذي ينعكس سلبًا على كفاءة اتخاذ القرار، كما تواجه المجالس تحديات تتعلق بنقص الخبرة الحوكمية لدى بعض الأعضاء، خاصة في ظل تعقد القضايا المرتبطة بالتعليم العالي، مثل التمويل، والاعتماد الأكاديمي، وإدارة المخاطر، إضافة إلى التحديات المرتبطة بالتدخل في العمل التنفيذي، حيث قد يتجاوز بعض الأعضاء دورهم الإشرافي إلى تفاصيل التشغيل اليومي، مما يضعف من استقلالية الإدارة التنفيذية ويؤثر في فاعلية الأداء المؤسسي، فضلًا عن التحديات المتعلقة بالمساءلة والشفافية، خاصة في المؤسسات التي لا تزال تطور أطرها الحوكمية، الأمر الذي قد يحد من قدرة المجلس على ممارسة دوره الرقابي بكفاءة.كما تفرض التحولات المتسارعة في بيئة التعليم العالي تحديات إضافية على مجالس الأمناء، مثل التغيرات في مصادر التمويل، وتزايد المنافسة العالمية بين الجامعات، ومتطلبات التحول الرقمي، والضغوط المرتبطة بتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وهو ما يتطلب من المجالس تطوير قدراتها المؤسسية وتعزيز كفاءة أعضائها، كما تواجه المجالس تحديات تتعلق بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك الجهات الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص، وهو ما يستلزم تحقيق توازن دقيق بين الاستقلال المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى ضرورة التعامل مع قضايا السمعة المؤسسية وإدارة الأزمات (Public Agenda, 2015).
منهجية الدراسة:
تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** و**المنهج المقارن**، حيث تم تحليل الأنظمة واللوائح المنظمة لمجالس الأمناء في جامعة كاليفورنيا ومعهد ماساتشوستس للتقنية، ثم مقارنتهما لإبراز أوجه التشابه والاختلاف، بهدف استخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير مجالس الأمناء في الجامعات العربية.

المبحث الثاني: تحليل الإطار النظامي لمجالس الأمناء في جامعة كاليفورنيا ومعهد ماساتشوستس للتقنية

التعليم العالي في الولايات المتحدة
يُعدّ نظام التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية من أضخم الأنظمة التعليمية وأكثرها تأثيرًا على مستوى العالم، إذ يتميز بتنوع مؤسساته وتعدد نماذج إدارته، بما يعكس ثراءً مؤسسيًا وتنافسية عالية (البشر, 2021). وتشير بيانات العام الأكاديمي 2021–2022 إلى أن عدد طلاب التعليم العالي بلغ نحو 15.4 مليون طالب، إضافة إلى ما يقارب 3.2 مليون طالب في برامج الدراسات العليا، وهو ما يعكس حجم هذا القطاع واتساعه. كما تستقطب الجامعات الأمريكية نسبة كبيرة من الطلاب الدوليين، لتُعد بذلك أكبر نظام تعليم عالٍ مضيف للطلبة الدوليين عالميًا، الأمر الذي يؤكد مكانتها الدولية وقدرتها على جذب الكفاءات من مختلف أنحاء العالم. وفي السياق ذاته، يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي المعتمدة نحو 3,542 مؤسسة، منها 2,267 مؤسسة تمنح درجة البكالوريوس فأعلى، مما يدل على تنوع المستويات الأكاديمية واتساع البنية المؤسسية لهذا النظام. وتتسم بنية التعليم العالي في الولايات المتحدة بوجود عدد كبير من المؤسسات الخاصة غير الهادفة للربح، التي تشكل النسبة الأكبر من حيث العدد، في حين تستوعب الجامعات الحكومية النسبة الأكبر من الطلاب (U.S. Department of Education, 2024). وتبرز الجامعات الخاصة النخبوية في مقدمة التصنيفات العالمية، حيث يحقق أعضاء هيئة التدريس فيها إنجازات علمية رفيعة ويحصدون جوائز عالمية مرموقة، مثل جائزة نوبل، ومن أبرزها

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026



جامعة هارفارد وجامعة ييل وجامعة برنستون ومعهد ماساتشوستس للتقنية. وفي المقابل، توجد جامعات حكومية متميزة ذات تأثير واسع، مثل جامعة كاليفورنيا، التي تعمل ضمن نظام جامعي متكامل يضم عدة فروع داخل الولاية، وتتمتع بنموذج تنظيمي خاص يجمع بين الاستقلالية والتكامل المؤسسي(Shanghai Rankin, 2026). ونظرًا لهذا التميز والتنوع في نماذج التعليم العالي الأمريكية، تبرز أهمية دراسة أنماط الحوكمة فيها، وعلى وجه الخصوص مجالس الأمناء، بوصفها أحد أبرز مرتكزات الإدارة الجامعية الفاعلة. ومن هذا المنطلق، تم اختيار نموذجين من الجامعات الأمريكية لدراسة مجالس الأمناء فيها؛ الأول يمثل جامعة خاصة نخبوية، لما تتمتع به من استقلالية عالية وموارد متنوعة، والثاني يمثل جامعة حكومية، لما تعكسه من نموذج مختلف في العلاقة مع الدولة وإدارة الموارد. ويهدف هذا الاختيار إلى الاستفادة من التجربة الأمريكية في تطوير حوكمة الجامعات، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج المختلفة، بما يسهم في تقديم رؤى تطبيقية يمكن الإفادة منها في سياقات التعليم العالي في الوطن العربي.

أ: الإطار النظامي لمجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية

يُعدّ معهد ماساتشوستس للتقنية من أبرز الجامعات العالمية في مجالات العلوم والهندسة والتقنية، وقد تأسس عام 1861 في مدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس في سياق الثورة الصناعية، بهدف إحداث نقلة نوعية في التعليم العالي من خلال ربط المعرفة العلمية بالتطبيقات العملية وخدمة احتياجات المجتمع الصناعي(Wikipedia,2026). وقد جاء تأسيس المعهد على يد العالم الأمريكي ويليام بارتون روجرز (1804–1882)، وهو عالم جيولوجيا بارز ومفكر تربوي إصلاحي، عُرف بدعوته إلى تجاوز النموذج التقليدي القائم على التعليم الكلاسيكي، واستبداله بنموذج يركز على العلوم التطبيقية والتجريبية.وقد شغل روجرز مناصب أكاديمية وعلمية مهمة، وكان له دور بارز في تطوير الدراسات الجيولوجية في الولايات المتحدة، خاصة من خلال إشرافه على المسح الجيولوجي لولاية فيرجينيا، حيث اكتسب خبرة علمية وإدارية عميقة. وقد انعكست هذه الخبرة في رؤيته لتأسيس المعهد، إذ سعى إلى إنشاء مؤسسة تعليمية تجمع بين التعليم والبحث والتطبيق، وتُعِد كوادر قادرة على الإسهام في التنمية الصناعية. كما تولّى روجرز منصب أول رئيس للمعهد، وأسهم في وضع أسسه التنظيمية والفكرية، رغم التحديات الكبيرة التي واجهت المؤسسة في بداياتها، لا سيما خلال فترة الحرب الأهلية الأمريكية. وقد أرسى من خلال قيادته مبادئ لا تزال تشكّل جوهر فلسفة المعهد حتى اليوم، وفي مقدمتها التركيز على الابتكار، والتجريب، والتكامل بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي().

وقد حقق المعهد إنجازات علمية بارزة، حيث أسهم أعضاؤه وخريجوه في تطوير مجالات متعددة مثل الذكاء الاصطناعي والفيزياء والهندسة والاقتصاد، وارتبط اسمه بعدد كبير من الابتكارات العالمية، كما حصد منسوبوه عددًا كبيرًا من الجوائز الدولية، وفي مقدمتها جائزة نوبل، مما يعكس مكانته العلمية الرائدة (Massachusetts Institute of Technology, 2026). ومن بين العلماء الذين ارتبطت مسيرتهم بالمعهد العالم المصري أحمد زويل، الذي عمل فيه في بداياته الأكاديمية قبل أن يحقق إنجازه العلمي الكبير، حيث فاز بجائزة نوبل في الكيمياء عام 1999، وهو ما يعكس البيئة العلمية المتميزة التي يوفرها المعهد للباحثين(Wikipedia,2026). كما يُعد المعهد مؤسسة خاصة غير هادفة للربح تمتلك وقفًا ماليًا ضخمًا يُقدَّر بحوالي 23 مليار دولار أمريكي، وهو ما يدعم أنشطته البحثية وبرامجه الأكاديمية ومنح الطلاب، إضافة إلى اعتماده على مصادر تمويل متنوعة تشمل المنح البحثية الحكومية، والشراكات مع القطاع الصناعي، والتبرعات.ويبلغ عدد طلاب المعهد نحو 11 ألف طالب، مع نسبة كبيرة من طلاب الدراسات العليا، وهو ما يعكس طبيعته البحثية المتقدمة. ويتكون المعهد أكاديميًا من خمس كليات رئيسة تشمل مجالات الهندسة، والعلوم، والعمارة والتخطيط، والإدارة، والعلوم الإنسانية والفنون والعلوم الاجتماعية، إضافة إلى أكثر من 50 مركزًا ومعهدًا بحثيًا متخصصًا في مجالات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحيوية والطاقة والفضاء (Massachusetts Institute of Technology, 2026).

ولا يقتصر تميز المعهد على جوانبه الأكاديمية والبحثية فحسب، بل يمتد ليشمل بنيته التنظيمية ونظامه الإداري، الذي يقوم على أسس راسخة من الحوكمة المؤسسية المتقدمة. ففي ظل التوسع الكبير في وظائف الجامعات الحديثة، وتعقيد أدوارها بين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والابتكار، برزت الحاجة إلى وجود إطار

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


تنظيمي دقيق يضمن تحقيق التوازن بين الاستقلال الأكاديمي والكفاءة الإدارية، ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات المتسارعة في البيئة العالمية. ومن هنا، يعتمد المعهد على نظام أساسي متكامل يُنظم مختلف جوانب العمل المؤسسي، ويحدد صلاحيات الجهات القيادية، وآليات اتخاذ القرار، والعلاقات بين مكونات المؤسسة (Massachusetts Institute of Technology, 2026). ويتكوّن النظام الأساسي للمعهد من (23) قسمًا تنظيميًا تغطي مجمل الجوانب الإدارية والأكاديمية، إلا أن عناية هذه الورقة العلمية تتركز في الأقسام الثمانية الأولى، نظرًا لارتباطها المباشر بمجلس الأمناء، الذي يُعد السلطة العليا الحاكمة في المعهد، والمسؤولة عن رسم التوجهات الاستراتيجية، والإشراف على الأداء المؤسسي، وضمان استدامة الموارد وتحقيق رسالة المعهد. وتشمل هذه الأقسام:

- القسم الأول: مجلس الأمناء
- القسم الثاني: الأعضاء
- القسم الثالث: ترشيح وانتخاب الأعضاء مدى الحياة والأعضاء الإضافيين
- القسم الرابع: ترشيح وانتخاب أعضاء الخريجين وبعض الطلاب
- القسم الخامس: الأعضاء الفخريون
- القسم السادس: الاجتماعات
- القسم السابع: قيادات المعهد
- القسم الثامن: رئيس مجلس الأمناء

.

تتسم هذه الأقسام الثمانية ببناء تشريعي متدرج يقوم على توزيع الموضوعات في مواد رئيسة تتفرع بدورها إلى مواد فرعية تفصيلية، بما يعكس مستوى عاليًا من الدقة والتنظيم. ووفق هذا التقسيم، يشتمل القسم الأول على ثماني مواد، بينما يضم القسم الثاني سبع عشرة مادة، ويتكون القسم الثالث من مادة واحدة، في حين يتضمن القسم الرابع خمس عشرة مادة، أما القسم الخامس فيشتمل على مادتين، ويضم القسم السادس تسع مواد، بينما يحتوي القسم السابع على ثماني مواد، وكذلك يشتمل القسم الثامن على سبع مواد.

القسم الأول: مجلس الأمناء

يُعد مجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية(MIT) ، المعروف باسم The Corporation، الجهة الحاكمة العليا للمعهد، حيث يشكّل أعضاؤه السلطة المسؤولة عن توجيه المؤسسة والإشراف على أدائها العام. وفي هذا الإطار، يتحمل المجلس مسؤولية ائتمانية تتمثل في حوكمة المعهد، والإشراف على إدارة أصوله بما يحقق رفاهيته واستقراره في الحاضر والمستقبل، وضمان التزامه بالأهداف التي أُنشئ من أجلها. كما يمتد دوره ليشمل تنمية الموارد المالية والأصول الجديدة، بما يعزز استدامته المؤسسية وقدرته على الاستمرار في أداء رسالته التعليمية والبحثية. ووفقاً لمواد القسم الأول يمارس المجلس عددًا من الصلاحيات الجوهرية بشكل مباشر دون تفويض، إذ يتولى انتخاب وعزل القيادات العليا للمعهد، بما في ذلك رئيس مجلس الأمناء، ورئيس المعهد، ونائب الرئيس التنفيذي وأمين الخزانة، وأمين السر، وذلك وفق الصلاحيات والمهام المحددة في اللوائح المنظمة. كما يختص بانتخاب أعضاء المجلس من غير الأعضاء بحكم مناصبهم، إضافة إلى انتخاب أعضاء اللجان الدائمة، واعتماد اللجان المؤقتة والخاصة التي يرى المجلس الحاجة إلى تشكيلها من وقت لآخر. ويقوم المجلس كذلك بمتابعة الأداء المؤسسي من خلال استلام تقارير لجانه وتقارير المسؤولين في المعهد في الأوقات التي يحددها، واتخاذ ما يراه مناسبًا من قرارات بشأنها.
ويمتد دور المجلس إلى الجانب الأكاديمي، حيث يوافق على منح الدرجات العلمية، ويعتمد استحداث البرامج الأكاديمية الجديدة بناءً على توصيات هيئة التدريس، بما يعكس التوازن بين الحوكمة المؤسسية والاستقلال الأكاديمي. كما يضطلع بمسؤوليات تتعلق بإدارة الأصول الكبرى، إذ يوافق، بناءً على توصية اللجنة التنفيذية، على بيع أو التصرف في الأصول العقارية التعليمية التي تتجاوز قيمتها عشرة ملايين دولار. إضافة إلى ذلك، يمتلك المجلس صلاحية اتخاذ ما يراه مناسبًا من إجراءات أو أعمال أخرى تخدم مصلحة المعهد، شريطة أن تكون متوافقة مع اللوائح والأنظمة المعمول بها. و يعتمد مجلس الأمناء على مجموعة من اللجان الدائمة التي تسهم في دعم وظائفه المختلفة، وتشمل اللجنة التنفيذية، ولجنة الحوكمة والترشيحات، ولجنة المخاطر

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026





والمراجعة، ولجنة الشؤون الأكاديمية، ولجنة تنمية موارد المجلس، ولجان الزيارات، إلى جانب اللجنة الاستشارية المشتركة لشؤون المعهد على مستوى المؤسسة. كما يملك المجلس صلاحية إنشاء لجان مؤقتة أو خاصة عند الحاجة، وهو ما يعزز مرونة المجلس وقدرته على التعامل مع القضايا المستجدة، ويؤكد في الوقت ذاته الطبيعة المؤسسية المتقدمة لنظام الحوكمة في معهد ماساتشوستس للتقنية.

القسم الثاني: أعضاء مجلس الأمناء

يتكوّن مجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية وفقاً للقسم الثاني من النظام الأساسي من مجموعة متنوعة من الأعضاء الذين يعكسون نموذجًا متوازنًا في الحوكمة المؤسسية، حيث يجمع هذا التكوين بين التمثيل الرسمي والخبرة القيادية والمشاركة المجتمعية. ويشمل المجلس فئة الأعضاء بحكم مناصبهم، وهم ممثلو الجهات الحكومية في الولاية وفق ما تحدده التشريعات، مثل الحاكم، ورئيس المحكمة العليا القضائية، ووزير التعليم، إضافة إلى قيادات المعهد العليا، كرئيس مجلس الأمناء، ورئيس المعهد، ونائب الرئيس التنفيذي وأمين الخزانة، وأمين السر، ورئيس رابطة الخريجين، فضلًا عن أي مسؤولين آخرين يُوصى بعضويتهم ويُعتمدون وفق الإجراءات النظامية. كما يضم المجلس فئة الأعضاء مدى الحياة، الذين يتم انتخابهم من قبل المجلس، على ألا يتجاوز عددهم خمسةً وعشرين عضوًا في أي وقت، مع استثناء من شغلوا سابقًا منصب رئيس المعهد أو رئيس المجلس من هذا الحد العددي. وإلى جانبهم، يوجد أعضاء إضافيون يتم انتخابهم لفترات محددة، على ألا يتجاوز عددهم خمسةً وعشرين عضوًا أيضًا، بما يضمن تحقيق التوازن في حجم المجلس وتركيبته. ويُضاف إلى ذلك خمسة عشر عضوًا يتم ترشيحهم من قبل رابطة الخريجين وانتخابهم من المجلس، وخمسة أعضاء يمثلون الطلاب والخريجين الجدد، يتم ترشيحهم وانتخابهم وفق آليات محددة. وفي حال انتقال أحد الأعضاء المنتخبين إلى عضوية بحكم المنصب، فإنه يمارس عضويته الجديدة فقط، دون أن يُعد مقعده المنتخب شاغرًا، مع احتفاظه بحقه في العودة لاستكمال المدة المتبقية من عضويته السابقة بعد انتهاء صفته بحكم المنصب. ويُحدد العدد الإجمالي لأعضاء المجلس ضمن الحدود القصوى المقررة، وفق ما يراه المجلس مناسبًا من خلال قراراته المتعلقة بالانتخاب أو عدمه، مما يمنحه مرونة في إدارة هيكله التنظيمي.

كما تخضع عضوية المجلس لمدد زمنية محددة، حيث تكون مدة العضوية في الغالب خمس سنوات، مع وجود استثناءات تتعلق بملء الشواغر أو تحقيق التوازن في انتهاء مدد الأعضاء عبر السنوات الأكاديمية المختلفة. كما يتحول الأعضاء مدى الحياة إلى أعضاء فخريين وفق ضوابط معينة، دون احتسابهم ضمن العدد الرسمي للأعضاء. ويشترط في عضو المجلس ألا يكون مرتبطًا بعلاقة عمل مدفوعة مع معهد ماساتشوستس للتقنية أو مسجلًا كطالب فيه، باستثناء بعض القيادات، وذلك حفاظًا على استقلالية القرار المؤسسي، كما تنتهي العضوية تلقائيًا في حال تحقق أي من هذه الحالات بعد الانتخاب.كما توضح مواد هذا القسم انه لا يجوز للعضو أن يشغل أكثر من ثلاث دورات في بعض فئات العضوية، مع وجود ضوابط تنظم إعادة الانتخاب، بما في ذلك اشتراط فترات فاصلة في بعض الحالات، مع مراعاة بعض الاستثناءات الخاصة، كما لا تُحتسب المدد القصيرة ضمن الحد الأقصى للدورات. ويحتفظ المجلس كذلك بصلاحية عزل أي عضو، سواء بوجود سبب أو بدونه، من خلال تصويت أغلبية الأعضاء الحاضرين في اجتماع مكتمل النصاب، أو من خلال موافقة خطية جماعية، مع ضرورة تضمين بند العزل في إشعار الاجتماع، بما يعكس مبدأ المساءلة المؤسسية. و يتيح النظام إمكانية منح الأعضاء إجازات مؤقتة بقرار من لجنة الحوكمة والترشيحات، خاصة في حال ارتباطهم بأعمال حكومية أو مهام رسمية، مع احتفاظهم بحق العودة لاستكمال مدة عضويتهم، واستمرار اطلاعهم على أعمال المجلس دون المشاركة في التصويت خلال فترة الإجازة.

القسم الثالث: ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية:

تُظهر آلية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الأمناء من الخريجين والطلاب في معهد ماساتشوستس للتقنية نظامًا مؤسسيًا دقيقًا يقوم على التدرج والتنظيم، ويهدف إلى ضمان تمثيل فعّال لمجتمع المعهد في هيكل الحوكمة العليا. ففيما يتعلق بترشيحات رابطة الخريجين، فإن هذه الترشيحات تُعد وفق الإجراءات المعتمدة داخل الرابطة، بحيث لا يقل عدد المرشحين عن عدد المقاعد المتوقع شغورها خلال الاثني عشر شهرًا القادمة، إضافة إلى أي شواغر قائمة، بما في ذلك الحالات التي لم يُنتخب فيها مرشح سابق. وتحتفظ الرابطة بصلاحية وضع القواعد المنظمة لعملية الترشيح والعرض، ما لم تنص اللوائح على خلاف ذلك.وتُحال أسماء المرشحين إلى أمين سر مجلس

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026 العدد (51) مايو 2026


الأمناء، ليقوم بدوره بإحالتها إلى لجنة الحوكمة والترشيحات، التي تتولى دراسة هذه الأسماء ورفع توصياتها بشأنها إلى أعضاء المجلس قبل موعد الاجتماع بمدة لا تقل عن عشرة أيام. ولا يجوز التصويت على هذه الترشيحات إلا بعد مرور ثلاثين يومًا على الأقل من تقديمها، وذلك خلال اجتماع رسمي للمجلس، حيث يشترط لنجاح المرشح حصوله على أغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. كما لا يجوز استبدال مرشح مقدم من رابطة الخريجين إلا بمرشح آخر تم ترشيحه وفق الإجراءات ذاتها. وتكون مدة عضوية الأعضاء المنتخبين بناءً على ترشيحات رابطة الخريجين خمس سنوات، مع وجود بعض الاستثناءات، مثل الحالات التي يُنتخب فيها عضو لملء شاغر، حيث يقتصر دوره على استكمال المدة المتبقية للعضو السابق، أو في الحالات التي يتم فيها تقصير مدة العضوية لتحقيق توازن في انتهاء مدد الأعضاء عبر السنوات الأكاديمية المختلفة. وفي حال حدوث شغور لأي سبب، سواء بالوفاة أو الاستقالة أو عدم انتخاب المرشح، تقوم رابطة الخريجين بترشيح بديل قبل موعد الاجتماع بمدة لا تقل عن ثلاثين يومًا، ويتم التعامل مع هذا الترشيح وفق الإجراءات نفسها.

أما بالنسبة لتمثيل الطلاب والخريجين الجدد، فقد وضع المعهد نظامًا تفصيليًا يحدد الفئات المؤهلة للترشيح، وهي ثلاث فئات تشمل الطلاب المتوقع تخرجهم في العام الأكاديمي محل الترشيح، والخريجين في العام السابق، والخريجين في العامين السابقين، مع اشتراط أن يكون المرشح قد حصل على الدرجة العلمية النهائية أو على وشك الحصول عليها وفق ما يقرره المسجل. وتبدأ عملية الترشيح بدعوة يوجهها المدير التنفيذي لرابطة الخريجين لاستقبال أسماء المرشحين من هذه الفئات، ثم تُشكَّل لجنة فرز تتكون من ستة أعضاء، يكون معظمهم من ممثلي الخريجين الجدد في المجلس، وتتولى هذه اللجنة إدارة عملية الترشيح بالتعاون مع الرابطة. وتقوم لجنة الفرز بإعداد قائمة أولية لا تقل عن أربعة مرشحين، يتم عرضها على الناخبين المؤهلين، الذين يشملون طلاب المعهد الحاليين والخريجين خلال السنوات الثلاث الأخيرة، للتصويت عليهم، حيث يتم اختيار المرشح الذي يحصل على أعلى عدد من الأصوات ليكون المرشح الرسمي لعضوية المجلس. وبعد ذلك، يُحال اسمه إلى لجنة الحوكمة والترشيحات، التي تقوم برفعه إلى المجلس قبل موعد الاجتماع بمدة لا تقل عن عشرة أيام، ليتم التصويت عليه وفق قاعدة الأغلبية. وفي حال عدم انتخاب المرشح، أو حدوث شغور في أي وقت، تقوم لجنة الفرز بترشيح بديل، وغالبًا ما يكون من بين المرشحين الذين حصلوا على أعلى الأصوات في الجولة السابقة، ويتم عرض اسمه وفق الإجراءات نفسها، على أن يُخطر أعضاء المجلس بذلك قبل موعد الاجتماع بمدة لا تقل عن ثلاثة أيام. وتبلغ مدة عضوية ممثلي الطلاب والخريجين الجدد خمس سنوات، مع مراعاة الحالات التي يتم فيها تعيين عضو لملء شاغر، حيث يقتصر دوره على استكمال المدة المتبقية. كما يتيح النظام إمكانية انتخاب هؤلاء الأعضاء لاحقًا كأعضاء مدى الحياة، وفق الضوابط المحددة في اللائحة.

القسم الرابع ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الأمناء من الخريجين والطلاب في معهد

تُعد آليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الأمناء من الخريجين والطلاب في معهد ماساتشوستس للتقنية نموذجًا رائداً في الحوكمة ومشاركة الأطراف ذوي العلاقة، حيث تعكس هذه الآليات حرص المعهد على إشراك مختلف مكونات مجتمعه الأكاديمي في صناعة القرار المؤسسي، بما يعزز من شرعية المجلس ويدعم استدامة قيادته. وتنطلق هذه العملية من دور محوري تضطلع به رابطة خريجي المعهد، التي تتولى ترشيح عدد من الأعضاء بما لا يقل عن عدد المقاعد المتوقع شغورها خلال الاثني عشر شهرًا التالية، إضافة إلى أي شواغر قائمة، وفق إجراءات داخلية منظمة تعكس استقلالية الرابطة وفاعليتها. وتُحال هذه الترشيحات إلى أمين سر مجلس الأمناء، ثم إلى لجنة الحوكمة والترشيحات التي تقوم بدراستها ورفع توصياتها إلى أعضاء المجلس قبل موعد الاجتماع بمدة لا تقل عن عشرة أيام، على أن يتم التصويت على هذه الأسماء بعد مرور ثلاثين يومًا على الأقل من تقديمها، وبشرط حصول المرشح على أغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. وتُحدد مدة عضوية ممثلي الخريجين بخمس سنوات، مع مراعاة بعض الاستثناءات المتعلقة بملء الشواغر أو تحقيق التوازن في انتهاء العضويات عبر السنوات الأكاديمية، كما يُسمح للرابطة بترشيح بدائل في حال حدوث أي شغور نتيجة الوفاة أو الاستقالة أو عدم انتخاب المرشح، وفق الإجراءات ذاتها، بما يضمن استمرارية التمثيل وعدم تعطّل عمل المجلس. أما فيما يتعلق بتمثيل الطلاب والخريجين الجدد، فقد اعتمد المعهد نظامًا أكثر شمولًا وتدرجًا، حيث تُتاح فرصة الترشيح لثلاث فئات تشمل طلاب السنة الحالية المتوقع تخرجهم، وخريجي العام السابق، وخريجي العامين السابقين، شريطة استيفاء متطلبات التخرج الفعلي. وتبدأ هذه العملية بدعوة رسمية من المدير التنفيذي لرابطة الخريجين

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026 العدد (51) مايو 2026


لتقديم أسماء المرشحين، ثم تُشكّل لجنة فرز متخصصة تتكون من ستة أعضاء، يكون معظمهم من ممثلي الخريجين الجدد في المجلس، وتتولى هذه اللجنة اختيار قائمة أولية من المرشحين لا تقل عن أربعة أسماء.
وتُعرض هذه الأسماء على مجتمع الناخبين المؤهلين، الذي يشمل طلاب المعهد الحاليين والخريجين خلال السنوات الثلاث الأخيرة، للتصويت عليها، حيث يُعد المرشح الحاصل على أعلى الأصوات هو المرشح الرسمي لعضوية المجلس. وبعد ذلك، يُحال اسمه إلى لجنة الحوكمة والترشيحات، ثم يُعرض على مجلس الأمناء قبل موعد الاجتماع بمدة كافية، ليتم انتخابه وفق قاعدة الأغلبية. وفي حال عدم انتخاب المرشح، تُتاح إمكانية ترشيح بديل غالبًا ما يكون من بين الحاصلين على أعلى الأصوات في الجولة السابقة، مع اتباع الإجراءات ذاتها، بما يضمن مرونة النظام واستمراريته.وتبلغ مدة عضوية ممثلي الطلاب والخريجين الجدد خمس سنوات كذلك، مع مراعاة الاستثناءات المتعلقة بملء الشواغر، كما يتيح النظام إمكانية ترقية هؤلاء الأعضاء لاحقًا إلى عضوية مدى الحياة، وفق الضوابط المحددة في اللائحة.

القسم الخامس: الأعضاء الفخريون

ينظم القسم الخامس وضع الأعضاء مدى الحياة في مجلس الأمناء بـ معهد ماساتشوستس للتقنية عند انتقالهم إلى صفة العضوية الفخرية، حيث يتيح النظام مسارًا مرنًا يوازن بين الاستفادة من خبراتهم واستمرارية تجديد عضوية المجلس. ففيما يتعلق بآلية الانتقال، يجوز لأي عضو مدى الحياة، بعد بلوغه سن الخامسة والستين وقبل بلوغه الخامسة والسبعين، أن يطلب التحول إلى صفة عضو فخري، وذلك من خلال إشعار كتابي يقدمه إلى لجنة الحوكمة والترشيحات قبل موعد الاجتماع السنوي للانتخابات بما لا يقل عن تسعين يومًا. ويصبح هذا التحول نافذًا في الثلاثين من يونيو الذي يلي تقديم الإشعار. أما في حال عدم تقديم هذا الطلب، فإن جميع الأعضاء مدى الحياة ينتقلون تلقائيًا إلى صفة العضو الفخري في الثلاثين من يونيو الذي يلي بلوغهم سن الخامسة والسبعين.
وعلى الرغم من انتقالهم إلى هذه الصفة، فإن الأعضاء الفخريين يظلون جزءًا من البيئة المؤسسية للمجلس، حيث يُرحب بحضورهم جميع اجتماعات مجلس الأمناء، كما يستمر تزويدهم بكافة الإشعارات ومحاضر الاجتماعات والتقارير ذات الصلة، ويُتاح لهم المشاركة في المناقشات والمداولات، بما يعكس تقدير المعهد لخبراتهم المتراكمة. إلا أنهم لا يتمتعون بحق التصويت داخل اجتماعات المجلس.

القسم السادس: الاجتماعات

ينظم هذا القسم آلية انعقاد اجتماعات مجلس الأمناء تُعقد الاجتماعات الدورية في مواعيد محددة خلال العام، مع إمكانية تعديلها ضمن نطاق زمني محدود، كما يملك رئيس المجلس صلاحية الدعوة إلى اجتماعات خاصة عند الحاجة، سواء بمبادرة منه أو بناءً على طلب عدد من الأعضاء. وتُرسل الإشعارات للاجتماعات وفق مدد زمنية محددة، مع عدم تأثر صحة الاجتماع ببعض حالات القصور في الإشعار متى تحقق علم الأعضاء أو حضورهم.
ويشترط لصحة انعقاد الاجتماعات توافر النصاب القانوني، وتُتخذ القرارات بأغلبية الأعضاء الحاضرين أو من خلال الموافقة الكتابية الجماعية، وفق ما تقضي به اللوائح. وخلال الاجتماعات، يتلقى المجلس تقارير القيادات العليا واللجان المختلفة، ويقوم بدراستها واتخاذ ما يلزم بشأنها، بما يعزز دوره الرقابي والاستراتيجي. كما يتميز النظام بمرونة تقنية تتيح عقد الاجتماعات حضوريًا أو عن بُعد أو بنظام هجين، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحقق من هوية المشاركين. ويعالج النظام كذلك حالات غياب رؤساء الاجتماعات من خلال آليات واضحة لتعيين رؤساء مؤقتين، سواء على مستوى المجلس أو اللجان، بما يضمن استمرارية العمل وعدم تعطله. كما تعتمد اللجان في قراراتها على مبدأ الأغلبية أو الموافقة الكتابية، وتُجرى الانتخابات باستخدام وسائل كتابية أو إلكترونية، بما يعزز من الشفافية والدقة في إجراءات الحوكمة.

القسم السابع: قيادات المعهد

يتناول هذا القسم تحديد المناصب القيادية العليا في المعهد وآليات تعيينها وإدارتها، حيث يشمل مسؤولو المعهد رئيس مجلس الأمناء، ورئيس الجامعة، ونائب الرئيس التنفيذي وأمين الصندوق، وأمين مجلس الأمناء، إضافة إلى أي مناصب أخرى يتم إنشاؤها وفقًا لهذه اللوائح. ويعكس هذا التحديد وجود هيكل قيادي واضح يجمع بين الحوكمة والإدارة التنفيذية داخل المؤسسة.ويتم انتخاب هؤلاء المسؤولين من قبل مجلس الأمناء من خلال تصويت الأغلبية، سواء في اجتماع رسمي أو بموافقة كتابية جماعية، وذلك في حال وجود شغور في أي من هذه

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com

Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026

المناصب. وفيما يتعلق بآلية الترشيح، تتولى اللجنة التنفيذية تقديم توصيات بأسماء المرشحين لشغل المناصب القيادية، باستثناء منصب رئيس مجلس الأمناء الذي يخضع لإجراءات خاصة، ويتم إبلاغ أعضاء المجلس بهذه الترشيحات قبل موعد الاجتماع الذي يتم فيه الانتخاب. وعلى الرغم من أهمية هذه التوصيات، فإن أعضاء المجلس غير ملزمين بها، ولهم حرية الاختيار، مما يعزز من استقلالية القرار داخل المجلس.
كما يخضع المسؤولون المنتخبون لسلطة مجلس الأمناء، حيث يمكن إنهاء خدمتهم في أي وقت بقرار من الأغلبية، سواء لسبب أو دون سبب، وفق ضوابط محددة تضمن وجود حد أدنى من عدد الأصوات، مع ضرورة تضمين موضوع الإقالة ضمن جدول أعمال الاجتماع في حال مناقشته.كما يتيح النظام إمكانية تعيين مسؤولين مؤقتين عند شغور المناصب أو تعذر شاغليها عن أداء مهامهم، وذلك من قبل اللجنة التنفيذية وبموافقة المجلس، بحيث يمارس المسؤول المؤقت جميع صلاحيات المنصب إلى حين تعيين مسؤول دائم أو عودة المسؤول الأصلي. ويستثنى من ذلك منصب رئيس مجلس الأمناء الذي يخضع لإجراءات خاصة.أما فيما يتعلق ببقية المناصب القيادية داخل المعهد، فإن رئيس الجامعة يمتلك صلاحية تعيينها وتحديد مهامها، وتكون هذه القيادات مسؤولة أمامه وتعمل تحت إشرافه، مع إمكانية مراجعة بعض التعيينات أو التعديلات الجوهرية بالتنسيق مع اللجنة التنفيذية عند الحاجة.

القسم الثامن: رئيس مجلس الأمناء
تنص مواد القسم الثامن على أن رئيس مجلس الأمناء يُنتخب سنويًا، على أن يكون عند انتخابه إما رئيسًا سابقًا للمعهد، أو الرئيس المنتهية ولايته، أو أحد أعضاء المجلس الحاليين غير المتقاعدين، مع تحديد سقف زمني لشغل هذا المنصب لا يتجاوز ست فترات سنوية، مع استثناء الفترات القصيرة التي تقل عن ستة أشهر من الاحتساب.
ويتولى رئيس مجلس الأمناء مجموعة من المهام المحورية التي تعزز دوره القيادي في الحوكمة، حيث يترأس اجتماعات المجلس، ويُعد عضوًا فيه بحكم منصبه، كما يرأس اللجنة التنفيذية ويشارك في عضويتها، ويعمل بالتعاون مع رئيس المعهد على إعداد جداول أعمالها، وإدارة اجتماعاتها، وطرح الموضوعات التي تتطلب قرارات أو توصيات. كما يمتد دوره ليشمل العضوية في عدد من اللجان الرئيسة، مثل لجنة التنمية، ولجنة الحوكمة والترشيحات، إضافة إلى مشاركته في الإشراف على الجوانب الاستثمارية من خلال عضويته في الجهة المعنية بإدارة الاستثمارات.
ويُمنح رئيس المجلس صلاحية اقتراح تشكيل لجان خاصة أو مؤقتة عند الحاجة، لمعالجة موضوعات محددة لا تدخل ضمن اختصاص اللجان الدائمة، وهو أمر يعزز مرونة المجلس وقدرته على التعامل مع القضايا المستجدة.
كما يملك صلاحية تعيين نائب للرئيس من بين الأعضاء المتقاعدين ذوي الخبرة، وذلك بعد التنسيق مع لجنة الحوكمة والترشيحات والحصول على موافقتها، على أن يقتصر دور نائب الرئيس على دعم الرئيس في أداء مهامه طوال فترة خدمته. وتوضح مواد هذا القسم , انه في الحالات الاستثنائية، مثل تعذر أحد المسؤولين المنتخبين عن أداء مهامه أو شغور منصبه، يتولى رئيس مجلس الأمناء دعوة اللجنة التنفيذية للنظر في الوضع وتحديد الإجراء المناسب، بما في ذلك تعيين مسؤول مؤقت. أما في حال تعذر كل من رئيس المجلس ورئيس المعهد عن أداء مهامهما، فإن لجنة الحوكمة والترشيحات تتولى ترشيح أحد أعضاء المجلس للعمل رئيسًا مؤقتًا، مع بقاء القرار النهائي لاعتماد هذا الترشيح بيد مجلس الأمناء (Massachusetts Institute of Technology, 2026).

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com

Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026

ب: الإطار النظامي لمجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا

تُعد جامعة كاليفورنيا واحدة من أبرز مؤسسات التعليم العالي في العالم، وهي جامعة حكومية عامة مملوكة لولاية كاليفورنيا، تقوم على نموذج تنظيمي متقدم يُعرف بـ"النظام الجامعي (University System." ويُقصد بهذا المفهوم أن الكيان لا يمثل جامعة واحدة تقليدية، بل منظومة متكاملة تضم عددًا من الجامعات (الحُرُم الجامعية) التي تتمتع كل منها باستقلال أكاديمي وإداري نسبي، لكنها تخضع جميعها لهيكل حوكمة مركزي موحد .وهذا يعني أن كل حرم جامعي يُعد جامعة قائمة بذاتها من حيث البرامج الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة اليومية، إلا أنه يعمل ضمن سياسات عامة واستراتيجيات موحدة يحددها النظام على المستوى الأعلى(University of California, 2026). وقد تأسس هذا النظام عام 1868م مع إنشاء جامعة كاليفورنيا في بيركلي، ثم توسع ليشمل اليوم عشر جامعات رئيسة، من بينها جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، وجامعة كاليفورنيا في سان دييغو، وجامعة كاليفورنيا في ديفيس، وغيرها من الجامعات التي تنتشر في مختلف مناطق الولاية. ويزيد عدد طلاب هذا النظام على 290 ألف طالب وطالبة، إضافة إلى عشرات الآلاف من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، مما يجعله من أكبر الأنظمة الجامعية وأكثرها تأثيرًا على مستوى العالم. ويقوم هذا النظام على مبدأ الجمع بين المركزية في الحوكمة واللامركزية في الإدارة الأكاديمية، حيث تخضع جميع الجامعات التابعة له لسلطة مجلس أمناء واحد موحد يُعرف باسم Board of Regents، وهو الجهة العليا المسؤولة عن رسم السياسات العامة، واعتماد الاستراتيجيات، والإشراف على الأداء المؤسسي لكافة الجامعات ضمن النظام. ويُعد هذا المجلس بمثابة السلطة الحاكمة العليا التي تضمن وحدة التوجه، وتكامل الأهداف، وتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد على مستوى النظام ككل، بدلًا من وجود مجالس مستقلة لكل جامعة. وفي المقابل، تحتفظ كل جامعة من الجامعات التابعة بدرجة من الاستقلال في إدارة شؤونها الأكاديمية والبحثية، مثل تطوير البرامج الدراسية، وإدارة الكليات، وتعيين أعضاء هيئة التدريس، بما يتناسب مع خصوصيتها العلمية ومجتمعها المحلي. ويُدار كل حرم جامعي من خلال قيادة تنفيذية (مثل المستشار أو الرئيس)، تعمل تحت إشراف النظام المركزي (University of California, 2026).

أما من الناحية المالية، فإن هذا النظام الحكومي يعتمد على نموذج تمويلي متنوع، حيث تتجاوز ميزانيته السنوية 40 مليار دولار أمريكي، تشمل العمليات التعليمية والبحثية والخدمات الصحية المرتبطة به. وتتوزع مصادر التمويل بين الدعم الحكومي من ولاية كاليفورنيا، والرسوم الدراسية، والمنح البحثية، إضافة إلى العوائد الاستثمارية. كما يمتلك النظام أوقافًا مالية تتجاوز قيمتها 20 مليار دولار ، تُدار بجودة عالية لدعم الاستدامة المالية، وتمويل المنح الدراسية، وتعزيز البنية التحتية البحثية. كما تُعد جامعة كاليفورنيا واحدة من أبرز مؤسسات التعليم العالي في العالم، وقد حققت مكانة علمية مرموقة بفضل إسهاماتها البحثية الرائدة وإنجازاتها العالمية. فقد ارتبط اسم هذا النظام الجامعي بعدد كبير من الاكتشافات العلمية المؤثرة في مجالات متعددة، مثل الفيزياء والكيمياء والطب، وهو ما انعكس في حصول منتسبيه على أكثر من 70 جائزة نوبل، وتشير التقديرات الحديثة إلى نحو 75جائزة نوبل. ولا تقتصر هذه الإنجازات على العلماء الغربيين فحسب، بل تمتد لتشمل علماء من خلفيات دولية متنوعة، من بينهم العالم السعودي البارز عمر ياغي، الذي يُعد أحد أبرز العلماء في مجال الكيمياء ومواد النانو، ويعمل أستاذًا في جامعة كاليفورنيا في بيركلي .وقد أسهمت أبحاثه في تطوير مواد متقدمة تُستخدم في تخزين الطاقة وتنقية المياه واحتجاز الكربون، وهو ما جعله من العلماء المرشحين بقوة لجائزة نوبل، ويُعد مثالًا على الدور العالمي الذي تؤديه جامعة كاليفورنيا في استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة (University of California, 2026).

وفي ضوء ما سبق عرضه من ملامح تاريخية وأكاديمية ومالية تبرز مكانة جامعة كاليفورنيا بوصفها نظامًا جامعيًا حكوميًا متكاملًا، يحقق التوازن بين الاستقلال الأكاديمي والتكامل المؤسسي، يصبح من الضروري الانتقال إلى أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها قوة هذا النظام واستدامته، وهو نظام الحوكمة الذي يدير هذه المنظومة المعقدة. فنجاح الجامعة في تحقيق هذا المستوى من التميز لا يمكن فهمه بمعزل عن البنية التنظيمية التي تضبط عملها، وتوجه قراراتها، وتضمن كفاءة استخدام مواردها. ويبرز في هذا المقام مجلس الأمناء بوصفه الجهة الحاكمة العليا التي تتولى رسم السياسات العامة، والإشراف على الأداء المؤسسي، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للنظام الجامعي ككل. ومن هنا، يأتي هذا القسم ليتناول طبيعة مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا من خلال مراجعة النظام الأساسي. ويشمل النظام الأساسي مجموعة من الأقسام الرئيسة التي تعكس

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com

Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026

إطارًا تنظيميًا متكاملًا لحوكمة مجلس الأمناء. و هذه الأقسام هي:

- القسم الأول: الأعضاء
- القسم الثاني: الواجبات والمتطلبات
- القسم الثالث: صلاحيات المجلس
- القسم الرابع: مسؤولو المؤسسة
- القسم الخامس: اللجان الدائمة
- القسم السادس: اللجان الفرعية
- القسم السابع: اللجان الخاصة
- القسم الثامن: الاجتماعات

وتتسم هذه الأقسام ببناء تشريعي متدرج يقوم على توزيع الموضوعات في مواد رئيسة تتفرع إلى مواد فرعية تفصيلية، بما يعكس مستوى عاليًا من الدقة والتنظيم، ويعزز وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الإطار المؤسسي. ووفق هذا التقسيم، يشتمل القسم الأول على مادة واحدة، بينما يضم القسم الثاني إحدى عشرة مادة، ويتكون القسم الثالث من مادتين، في حين يتضمن القسم الرابع خمس مواد، أما القسم الخامس فيشتمل على إحدى عشرة مادة، ويضم القسم السادس ثماني مواد، بينما يحتوي القسم السابع على مادة واحدة، وكذلك يشتمل القسم الثامن على ست مواد(University of California, 2026).

القسم الأول: الأعضاء
تخضع الجامعة لإدارة مجلس أمناء يضم في عضويته الأشخاص المحددين في المادة التاسعة من القسم التاسع من دستور ولاية كاليفورنيا. ويتكوّن هذا المجلس من الأعضاء الآتيين: حاكم الولاية، ونائب الحاكم، ورئيس مجلس النواب (الجمعية التشريعية)، ومشرف التعليم العام، ورئيس ونائب رئيس جمعيات خريجي الجامعة، ورئيس الجامعة، إضافة إلى ثمانية عشر عضوًا من الأوصياء يتم تعيينهم من قبل الحاكم، وعضو واحد يمثل الطلاب.

القسم الثاني: واجبات ومتطلبات أعضاء مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا
تُحدد اللائحة في قسمها الثاني إطارًا متكاملًا للواجبات والمسؤوليات التي تحكم أداء أعضاء مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا، حيث يُنظر إليهم بوصفهم أوصياء على مؤسسة عامة، تقع على عاتقهم مسؤولية تمثيل المصلحة العامة وخدمة المجتمع من خلال دعم رسالة الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وفي هذا السياق، يلتزم الأعضاء بأداء دورهم الائتماني بنزاهة، من خلال تغليب مصلحة الجامعة على أي اعتبارات شخصية، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة بعد التحقق والاستقصاء الكافي. كما تفرض اللائحة على الأعضاء الالتزام الكامل بالأنظمة والسياسات، والتقيد بأعلى معايير السلوك الأخلاقي، بما في ذلك الإفصاح عن أي تعارض في المصالح، والحفاظ على موارد الجامعة بمختلف أنواعها. ويتطلب دور العضو أيضًا الإلمام بطبيعة عمل الجامعة والمشاركة الفاعلة في اجتماعات المجلس ولجانه، مع الاستعداد المسبق والتعاون مع بقية الأعضاء واحترام الآراء المختلفة ضمن إطار العمل المؤسسي.
ومن الناحية التنظيمية، تُقيد اللائحة صلاحيات الأعضاء الفردية، بحيث لا يجوز لهم التصرف باسم الجامعة أو التدخل في أعمالها التنفيذية، إذ يقتصر دور المجلس على رسم السياسات العامة، بينما تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذها. كما لا يتقاضى الأعضاء رواتب مقابل عضويتهم، مع إمكانية تعويضهم عن المصروفات المرتبطة بمهامهم الرسمية. وفي المقابل، يُتوقع من أعضاء المجلس دعم الجامعة وتعزيز مواردها وعلاقاتها، إلى جانب الالتزام بالمساءلة، حيث تنص اللائحة على إجراءات محددة للتعامل مع أي إخلال بالواجبات. ويعكس هذا الإطار التنظيمي نموذجًا متوازنًا يجمع بين المسؤولية، والانضباط، والعمل المؤسسي الفعّال.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com

Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026

القسم الثالث: سلطات مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا

يُعد مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا الجهة العليا التي تستمد منها جميع صلاحيات تنظيم الجامعة وإدارتها، حيث تنص الأنظمة الدستورية على أن السلطة الكاملة في الحوكمة تعود إلى المجلس، الذي يمتلك بدوره صلاحية تفويض هذه السلطات بما يراه مناسبًا لتحقيق مصلحة الجامعة، مع احتفاظه بحق استعادتها في أي وقت.

وفي هذا الإطار، قام المجلس بتفويض رئيس الجامعة للإشراف على إدارة العمليات اليومية، على أن يتم ذلك في حدود السياسات والتوجيهات التي يعتمدها المجلس، مع بقاء بعض الصلاحيات محفوظة حصريًا للمجلس أو لجانه المختصة. وتشمل هذه الصلاحيات المحفوظة مجموعة واسعة من المجالات التي تعكس الدور الاستراتيجي للمجلس، حيث يحتفظ بسلطته في القضايا المتعلقة بالحوكمة، مثل تعديل اللوائح الداخلية، وإنشاء أو إلغاء اللجان، وتعيين أعضائها، واعتماد الإجراءات الخاصة بمساءلة الأعضاء في حال الإخلال بواجباتهم. كما يمتد دوره إلى الشؤون الأكاديمية، إذ يختص بالموافقة على سياسات القبول ومنح الدرجات العلمية بناءً على توصيات الجهات الأكاديمية، وكذلك إنشاء أو إلغاء الكليات والمدارس والوحدات البحثية، واعتماد تعيينات القيادات الأكاديمية العليا، واتخاذ قرارات إنهاء خدمة أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بالاستقرار الوظيفي.

كما يمارس المجلس دورًا أساسياً في اعتماد ميزانية الجامعة وطلباتها التمويلية، والإشراف على التقارير المالية، وتحديد الرسوم الدراسية، واعتماد سياسات التمويل الخارجي، وإقرار الاتفاقيات والشراكات التي تتضمن التزامات مالية أو تؤثر على سمعة الجامعة، إضافة إلى الإشراف على برامج الإسكان والدعم المالي، وسياسات التقاعد والمزايا الوظيفية. كما يمتد اختصاصه إلى المشروعات الرأسمالية، حيث يوافق على الخطط المالية طويلة المدى، وعمليات شراء وبيع وتأجير العقارات، واعتماد خطط التطوير المؤسسي.

وفيما يتعلق بالموارد البشرية والقيادات، يحتفظ المجلس بسلطة تعيين وعزل القيادات العليا كرئيس الجامعة ونوابه ، وتحديد مكافآتهم ومزاياهم، والموافقة على الإجازات المدفوعة، واعتماد سياسات التعويضات والمزايا، بما في ذلك برامج التقاعد والتأمين الصحي. كما يشرف على الجوانب الصحية المرتبطة بالجامعة، مثل الموافقة على الاستحواذات في القطاع الصحي، إضافة إلى دوره في قضايا الامتثال القانوني، بما في ذلك اعتماد التسويات القانونية والتعاقد مع المدققين الماليين .يذكر ان جامعة كاليفورنيا تضم العديد من المستشفيات الجامعية العريقة التي تسهم في تعزيز إيرادات المؤسسة التعليمية (البشر, 2023) .ويمتد نطاق صلاحيات المجلس كذلك إلى إدارة المختبرات الوطنية المرتبطة بالجامعة، حيث يختص بالموافقة على التعاقد لإدارتها وتشغيلها، وإنشاء الكيانات المرتبطة بها، واعتماد التغييرات الجوهرية في نطاق أعمالها، وتعيين أعضاء مجالس إدارتها.

القسم الرابع: قيادات مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا

يحدد القسم الرابع البنية القيادية المرتبطة بمجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا، حيث يوضح المناصب القيادية، وآليات تعيينها، وصلاحياتها، بما يعكس نظامًا متقدمًا في توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل منظومة الحوكمة.

وتتمثل القيادات الرئيسة للمجلس في رئيس المجلس، ورئيسه التنفيذي(Chair) ، ونائبه، إلى جانب مجموعة من القيادات العليا التي تُعرف مجتمعة بـ "القيادات الرئيسة" مثل أمين السر ورئيس الديوان، والمستشار العام، ومسؤول الامتثال والمراجعة، ومدير الاستثمار، بالإضافة إلى القيادات المفوضة التي يتم اعتمادها بناءً على توصيات هذه القيادات. وفيما يتعلق بآليات التعيين، يتولى حاكم ولاية كاليفورنيا منصب رئيس المجلس بحكم منصبه، بينما يتم اختيار أمين المجلس ونائبه من خلال انتخاب أعضاء المجلس وفق إجراءات منظمة، مع تحديد مدة الخدمة بسنة واحدة قابلة للتجديد دون تجاوز حد معين. أما القيادات الرئيسة، فيتم تعيينهم من قبل المجلس عند شغور المناصب، ويستمرون في أداء مهامهم وفقًا لثقة المجلس، مع اشتراط عدم الجمع بين عضوية المجلس وهذه المناصب، بما يعزز مبدأ الفصل بين الحوكمة والتنفيذ.

كما يضع النظام ضوابط واضحة لعزل القيادات، حيث يمكن إنهاء مهامهم بقرار من أغلبية أعضاء المجلس، مع وجود إجراءات خاصة لبعض المناصب الحساسة، تتطلب توصيات مشتركة من رئيس المجلس ورئيس الجامعة، وأحيانًا بالتشاور مع لجان مختصة، وهو ما يعكس مستوى عاليًا من الرقابة المؤسسية. وتتحدد صلاحيات قيادات المجلس في عدد من المهام الجوهرية، حيث يتولى قادة المجلس إدارة الاجتماعات، والتوقيع على الوثائق الرسمية، وتمثيل المجلس في التصريحات الرسمية، مع تنظيم واضح لحالات الغياب يضمن استمرارية العمل وفق ترتيب محدد للأولوية. كما تضطلع القيادات الرئيسة بأدوار تنفيذية متخصصة داخل الجامعة، إذ يتولى أمين

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


السر التنسيق بين المجلس والإدارة، وإدارة الاجتماعات والسجلات الرسمية، بينما يشرف المستشار العام على الجوانب القانونية، ويختص مسؤول الامتثال والمراجعة بضمان الالتزام بالأنظمة والمعايير الأخلاقية، في حين يتولى مدير الاستثمار إدارة الأصول والاستثمارات المالية للجامعة.

القسم الخامس: اللجان الدائمة لمجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا

ينظم هذا القسم الخامس عمل اللجان الدائمة بوصفها أحد أهم أدوات دعم مجلس الأمناء في أداء مهامه الإشرافية والاستراتيجية، حيث تُنشأ هذه اللجان بموجب اللوائح المنظمة، وتعمل في الأصل بطابع استشاري يهدف إلى دراسة الموضوعات المتخصصة ورفع التوصيات للمجلس، مع احتفاظ مجلس الأمناء بالسلطة النهائية في اعتماد تلك التوصيات أو تعديلها أو رفضها.وتعمل كل لجنة وفق ميثاق معتمد يحدد اختصاصاتها ومسؤولياتها، بما يضمن وضوح الأدوار وتكاملها، وقد حددت اللائحة عددًا من اللجان التي تغطي مجالات العمل الرئيسة، مثل الشؤون الأكاديمية والطلاب، والرقابة والمراجعة، والشؤون المالية والاستثمارية، والحوكمة، والخدمات الصحية، والاستثمارات، والمشاركة المجتمعية، إضافة إلى الإشراف على المختبرات الوطنية. ويعكس هذا التنوع مستوى عاليًا من التخصص في معالجة القضايا المؤسسية. أما من حيث التكوين، تضم اللجان عددًا من أعضاء مجلس الأمناء، مع إمكانية الاستعانة بأعضاء استشاريين من ذوي الخبرة دون منحهم حق التصويت، ويتم تعيين الأعضاء ورؤساء اللجان وفق إجراءات رسمية، ولمدد محددة قابلة للتجديد، بما يعزز مبدأ التدوير القيادي. كما تُنظم آليات العمل داخل اللجان من حيث النصاب والتصويت، حيث تُتخذ القرارات بأغلبية الأعضاء، مع رفع تقارير دورية إلى المجلس.

القسم السادس: اللجان الفرعية لمجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا
ينظم هذا القسم عمل اللجان الفرعية بوصفها امتدادًا تنظيميًا للجان الدائمة، حيث تهدف إلى تعزيز الكفاءة والمرونة في معالجة القضايا المتخصصة بصورة أكثر تفصيلًا وتركيزًا. ويتم إنشاء هذه اللجان بناءً على توصية من اللجنة الدائمة المختصة، مع اعتماد ميثاقها من قبل مجلس الأمناء ودمجه ضمن ميثاق اللجنة الأم، بما يضمن وضوح الإطار التنظيمي الذي تعمل في نطاقه. وتُحدد صلاحيات اللجان الفرعية ضمن حدود اختصاص اللجنة الدائمة التابعة لها، حيث يقتصر دورها على تقديم التوصيات، ولا يُمنح لها تفويض كامل بالصلاحيات إلا بموافقة مجلس الأمناء. وتتكون هذه اللجان عادة من عدد محدود من أعضاء المجلس المرتبطين باللجنة الدائمة، مع إمكانية الاستعانة بأعضاء استشاريين من ذوي الخبرة دون منحهم حق التصويت. أما من حيث التنظيم، فيتم تعيين أعضاء اللجان الفرعية ورؤسائها وفق إجراءات رسمية تعتمدها الجهة المختصة، وتكون مدة العضوية محددة وقابلة للتجديد، بما يعزز مبدأ التدوير القيادي. كما تُتخذ القرارات داخل هذه اللجان بشكل ديمقراطي يراعي مبدأ الأغلبية بعد تحقق النصاب القانوني، مع تنظيم واضح لحقوق التصويت والمشاركة. كما تلتزم اللجان الفرعية برفع تقارير دورية إلى اللجان الدائمة.

القسم السابع: اللجان الخاصة لمجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا
يمثل نظام اللجان الخاصة في مجلس الأمناء بجامعة كاليفورنيا أداة تنظيمية مرنة تُستخدم لمعالجة القضايا المحددة التي تتطلب قدرًا أكبر من التركيز والتحليل المتخصص. ويملك مجلس الأمناء صلاحية إنشاء هذه اللجان متى دعت الحاجة، وذلك لدعم أعماله وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار في الموضوعات ذات الطبيعة الخاصة أو الطارئة.ويتم تشكيل اللجنة الخاصة بناءً على موافقة مجلس الأمناء على ميثاقها التنظيمي، وذلك بعد توصية من لجنة الحوكمة، حيث يحدد هذا الميثاق أهداف اللجنة واختصاصاتها ونطاق عملها. وعادةً ما تُنشأ هذه اللجان لمعالجة قضية محددة أو حدث معين يتطلب دراسة معمقة، مثل القضايا الاستراتيجية أو الأزمات أو المشروعات الكبرى، ولذلك فإنها تكون مؤقتة بطبيعتها، إذ يُحدد لها إطار زمني ينتهي بانتهاء الغرض الذي أنشئت من أجله.وعلى الرغم من خصوصية هذه اللجان، فإنها تخضع لنفس الأحكام المنظمة لعمل اللجان الدائمة إلا في حالات استثنائية ، بما يشمل القواعد المتعلقة بالصلاحيات، وآليات العمل، والتقارير، والتنسيق مع مجلس الأمناء. ويعكس ذلك حرص النظام على تحقيق الاتساق المؤسسي، مع إتاحة قدر كافٍ من المرونة لمعالجة القضايا

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


الاستثنائية.

القسم الثامن: اجتماعات مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا
ينظم هذا القسم آليات انعقاد اجتماعات مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا بصورة دقيقة تعكس مستوى متقدمًا من الحوكمة المؤسسية، حيث تُحدد اللائحة أنواع الاجتماعات، وإجراءات الدعوة إليها، وآليات إدارتها، بما يضمن الشفافية والانضباط في اتخاذ القرار. وتبدأ العملية بوضع جدول سنوي للاجتماعات الدورية، حيث يلتزم المجلس بإقرار مواعيد اجتماعاته للسنة القادمة قبل فترة كافية، بناءً على توصية رئيس المجلس وبالتنسيق مع رئيس الجامعة، مع إمكانية الدعوة لاجتماعات إضافية عند الحاجة. ويُعد جدول الأعمال عنصرًا محوريًا في هذه الاجتماعات، إذ يتضمن البنود الأساسية مثل إثبات الحضور واعتماد محضر الاجتماع السابق، ويتم تحديد بقية البنود بالتشاور بين قيادة المجلس والإدارة، مع منح كل عضو الحق في إدراج موضوعات للنقاش، بما يعزز المشاركة المؤسسية.
ويلتزم المجلس بمستوى عالٍ من الشفافية، حيث يتم الإعلان عن مواعيد الاجتماعات وجدول أعمالها مسبقًا ونشرها عبر الموقع الإلكتروني، وتزويد الأعضاء بكافة المواد الداعمة قبل انعقاد الاجتماع بمدة كافية، بما يمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. ويشترط لصحة الاجتماع توافر النصاب القانوني، كما تُدار الجلسات وفق تسلسل قيادي محدد يضمن استمرارية العمل في حال غياب بعض القيادات.ووفقاً لنظام الجامعة, تنقسم الاجتماعات إلى جلسات مفتوحة وأخرى مغلقة، وفق ما تقتضيه الأنظمة، حيث تُتاح في الجلسات المفتوحة فرصة للجمهور للتعليق وإبداء الرأي، مما يعكس التزام الجامعة بمبدأ المشاركة المجتمعية، بينما تُخصص الجلسات المغلقة لمناقشة القضايا الحساسة مع الحفاظ على سريتها.
كما تتسم إجراءات اتخاذ القرار بالمرونة والتنظيم، إذ تُعتمد القرارات في الغالب بأغلبية الأصوات، مع إمكانية استخدام التصويت بالنداء الاسمي عند الطلب، كما يُتاح إعادة النظر في القرارات وفق إجراءات محددة. وتتيح اللائحة كذلك عقد الاجتماعات عن بُعد باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، بما يتوافق مع الأنظمة، ويعزز من مرونة العمل المؤسسي. كما تنظم الاجتماعات الخاصة والاجتماعات الطارئة، مع تحديد متطلبات الإشعار والنصاب لكل منها، بما يضمن سرعة الاستجابة للظروف الاستثنائية. كما تُطبق على اجتماعات اللجان واللجان الفرعية قواعد مشابهة لاجتماعات المجلس، مع مراعاة خصوصية كل لجنة، كما يمكن عقد اجتماعات مشتركة بين اللجان عند الحاجة. كما تتيح اللائحة اتخاذ قرارات عاجلة بين الاجتماعات من خلال إجراءات مؤقتة، على أن يتم عرضها لاحقًا على المجلس. وتنظم اللائحة مسألة نشر المعلومات، حيث يتم إتاحة مخرجات الاجتماعات المفتوحة للجمهور، مع الحفاظ على سرية ما يتم مناقشته في الجلسات المغلقة، إلا في حدود ما تسمح به الأنظمة، وهو ما يعكس توازنًا دقيقًا بين الشفافية وحماية المصالح المؤسسية (University of California, 2026).

ج: تحليل أنظمة مجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية
يعكس تحليل نظام مجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية نموذجًا متقدمًا في الحوكمة المؤسسية، يقوم على مركزية القرار الاستراتيجي مع توزيع دقيق للأدوار والمسؤوليات، بما يضمن تحقيق التوازن بين الاستقلال الأكاديمي والرقابة الإدارية. و يُعد مجلس الأمناء السلطة العليا التي تتولى توجيه المعهد والإشراف على أدائه العام، حيث لا يقتصر دوره على رسم السياسات العامة، بل يمتد ليشمل مسؤوليات ائتمانية تتعلق بحماية الأصول وضمان الاستدامة المؤسسية. فعلى سبيل المثال، يتخذ المجلس قرارات مباشرة تتعلق بإدارة الأصول الكبرى، مثل الموافقة على بيع أو التصرف في الأصول العقارية التي تتجاوز قيمتها عشرة ملايين دولار، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الرقابة المالية الاستراتيجية، ويؤكد أن المجلس ليس مجرد جهة إشرافية، بل هو فاعل رئيس في اتخاذ القرار المؤسسي.
ومن أبرز ملامح هذا النموذج الحوكمي تنوع تركيبة مجلس الأمناء في المعهد، حيث يجمع بين أعضاء بحكم مناصبهم، مثل ممثلي الجهات الحكومية وقيادات المعهد، وأعضاء منتخبين، إضافة إلى أعضاء مدى الحياة وممثلي الخريجين والطلاب. ويُظهر هذا التعدد في العضوية حرصًا على تحقيق التوازن بين الخبرة المؤسسية والتمثيل المجتمعي. فعلى سبيل المثال، يضم المجلس خمسة عشر عضوًا يتم ترشيحهم من قبل رابطة الخريجين، إلى جانب خمسة أعضاء يمثلون الطلاب والخريجين الجدد، وهو ما يعزز ارتباط المجلس بقاعدته الاجتماعية

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com

Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026

والأكاديمية، ويضمن أن تكون قراراته معبرة عن مختلف الأطراف ذات العلاقة. كما يقوم نظام العضوية على ضوابط دقيقة تهدف إلى تعزيز الاستقلالية ومنع تضارب المصالح، حيث يُشترط في عضو المجلس ألا يكون مرتبطًا بعلاقة عمل مدفوعة مع المعهد أو مسجلًا كطالب فيه، باستثناء بعض القيادات. كما تُحدد مدة العضوية غالبًا بخمس سنوات، مع وجود حد أقصى لعدد الدورات في بعض الحالات، بما يحقق التوازن بين الاستمرارية والتجديد. ومن الأمثلة على ذلك، عدم السماح للعضو بتجاوز ثلاث دورات متتالية في بعض فئات العضوية، مع اشتراط فترات فاصلة لإعادة الانتخاب.

أما فيما يتعلق بآليات الترشيح والانتخاب، فإنها تتم وفق نظام مؤسسي متدرج يعكس مستوى عالٍ من الشفافية والتنظيم، حيث تمر عملية الترشيح عبر عدة مراحل تبدأ من الجهات المرشِّحة، مثل رابطة الخريجين، ثم تُحال الأسماء إلى لجنة الحوكمة والترشيحات لدراستها، قبل عرضها على المجلس للتصويت. ومن الأمثلة على ذلك، اشتراط مرور ثلاثين يومًا على الأقل بين تقديم الترشيح والتصويت عليه، وإبلاغ أعضاء المجلس بالأسماء قبل الاجتماع بعشرة أيام، مما يتيح فرصة كافية للتقييم واتخاذ القرار الرشيد، ويعزز من نزاهة العملية الانتخابية.

كما يُعد نظام اللجان أحد الأعمدة الأساسية لمجلس الأمناء في المعهد الذائع الشهرة ، حيث يعتمد المجلس على مجموعة من اللجان الدائمة، مثل لجنة الحوكمة والترشيحات، ولجنة المخاطر والمراجعة، ولجنة الشؤون الأكاديمية، إلى جانب اللجنة التنفيذية. وتُسهم هذه اللجان في توزيع الأعباء وتعميق التخصص، مما يرفع من كفاءة اتخاذ القرار, حيث تتولى لجنة المخاطر والمراجعة الإشراف على الجوانب المالية والرقابية، في حين تختص لجنة الشؤون الأكاديمية بدراسة البرامج التعليمية الجديدة قبل عرضها على المجلس، وهو ما يعكس تكامل الأدوار داخل منظومة الحوكمة.

وفيما يتعلق بنظام الاجتماعات، فإنه يتميز بدرجة عالية من التنظيم والمرونة في آن واحد، حيث تُعقد اجتماعات دورية في مواعيد محددة مسبقًا، مع إمكانية عقد اجتماعات خاصة عند الحاجة. ويشترط لصحة انعقاد الاجتماع توافر نصاب قانوني يبلغ خمسة وعشرين عضوًا، كما تُتخذ القرارات بأغلبية الأعضاء الحاضرين. ومن الأمثلة على مرونة هذا النظام، إمكانية عقد الاجتماعات حضوريًا أو عن بُعد أو بنظام هجين، وهو ما يعكس مواكبة المعهد للتطورات التقنية الحديثة، ويضمن استمرارية العمل حتى في الظروف الاستثنائية مثل جائحة كارونا التي ضربت العالم وادت لتوقف الدراسة الحضورية في عام 2021 للميلاد. ويبرز كذلك الفصل الواضح بين الحوكمة والإدارة التنفيذية، حيث يتولى مجلس الأمناء مسؤولية تعيين القيادات العليا، مثل رئيس المعهد ونائبه التنفيذي، مع احتفاظه بحق عزلهم عند الحاجة، في حين يتولى رئيس المعهد إدارة العمليات اليومية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمجلس عزل أحد القيادات من خلال تصويت الأغلبية في اجتماع مكتمل النصاب.

أما رئيس مجلس الأمناء، فيمثل محور القيادة داخل المجلس، حيث يُنتخب سنويًا لمدة لا تتجاوز ست فترات، ويتولى رئاسة الاجتماعات وقيادة اللجنة التنفيذية، إلى جانب مشاركته في عدد من اللجان الرئيسة. إضافة لذلك , يبرز نظام الأعضاء الفخريين كأحد الممارسات التي تجمع بين الاستفادة من الخبرة وضمان تجديد القيادة، حيث يتحول الأعضاء مدى الحياة إلى أعضاء فخريين عند بلوغ سن معينة، مع احتفاظهم بحق حضور الاجتماعات والمشاركة في النقاش دون التصويت, حيث يُسمح لهم بالاطلاع على التقارير ومحاضر الاجتماعات، مما يتيح نقل الخبرات دون التأثير المباشر على عملية اتخاذ القرار.

د:تحليل أنظمة مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا:

يُعد مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا نموذجًا متقدمًا في حوكمة التعليم العالي، حيث يجمع بين البعد الدستوري، والتنوع المؤسسي، والتكامل الوظيفي، بما يعكس طبيعة الجامعة كنظام جامعي حكومي واسع النطاق. ويتميز هذا المجلس بتركيبة فريدة تجمع بين التمثيل الحكومي، والقيادات الأكاديمية، والمجتمع الجامعي، إذ يضم في عضويته مسؤولين رفيعي المستوى مثل حاكم الولاية، إلى جانب أعضاء معينين وخبراء وممثلين للطلاب، وهو ما يعزز من ارتباط الجامعة بالسياسات العامة ويضمن في الوقت ذاته تمثيل مختلف أصحاب المصلحة. ومن الناحية الوظيفية، يقوم المجلس على مفهوم الوكالة الائتمانية، حيث يُنظر إلى الأعضاء بوصفهم أوصياء على مؤسسة عامة، ما يفرض عليهم الالتزام بالمصلحة العامة، واتخاذ القرارات بناءً على معايير النزاهة والشفافية، مع تجنب تضارب المصالح. ويظهر ذلك بوضوح في اشتراط الامتثال للأنظمة، وعدم تقاضي الأعضاء رواتب، وتقييد صلاحياتهم الفردية في التعاقد أو التصرف المالي، وهو ما يعزز من الطابع المؤسسي الجماعي في اتخاذ القرار. كما يتمتع المجلس بسلطة شاملة تمثل قمة الهرم التنظيمي، حيث يحتفظ بجميع

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com

Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026

صلاحيات الحوكمة، مع إمكانية تفويض بعضها للإدارة التنفيذية، خاصة لرئيس الجامعة، مع احتفاظه بحق استعادتها. وتشمل هذه الصلاحيات مجالات واسعة، من أبرزها: رسم السياسات الأكاديمية، واعتماد البرامج والدرجات العلمية، والإشراف على الميزانية، وتحديد الرسوم الدراسية، وإدارة الأصول، إضافة إلى تعيين القيادات العليا ومساءلتها، وهو ما يعكس طبيعة المجلس كجهة استراتيجية عليا تتولى توجيه النظام الجامعي بالكامل.

ويتجلى البعد المؤسسي المتقدم في اعتماد المجلس على نظام اللجان بوصفه أداة رئيسة لتوزيع العمل وتعميق التخصص، حيث تنقسم اللجان إلى دائمة وفرعية وخاصة، وتغطي مجالات متعددة مثل الشؤون الأكاديمية، والرقابة المالية، والاستثمارات، والحوكمة، والخدمات الصحية. ويُظهر هذا النظام قدرة عالية على معالجة القضايا المعقدة من خلال تحليل متخصص، مع الحفاظ على وحدة القرار النهائي لدى المجلس، مما يعزز كفاءة الأداء وجودة المخرجات. كما يتميز المجلس بوجود فصل واضح بين الحوكمة والإدارة التنفيذية، حيث يقتصر دور المجلس على وضع السياسات والإشراف، بينما تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ هذه السياسات وإدارة العمليات اليومية. ويُعد هذا الفصل من أهم عناصر الحوكمة الحديثة، إذ يمنع التداخل في الصلاحيات، ويعزز من المساءلة المؤسسية، ويضمن وضوح الأدوار داخل النظام الجامعي. و يعكس نظام الاجتماعات مستوى عاليًا من الشفافية والتنظيم، حيث تُعلن الاجتماعات وجدول أعمالها مسبقًا، وتُتاح للجمهور في بعض الحالات، مع وجود جلسات مغلقة للقضايا الحساسة، وهو ما يعكس توازنًا بين الشفافية وحماية المصالح المؤسسية. كما تُدار الاجتماعات وفق قواعد إجرائية معترف بها، مع إمكانية استخدام التقنيات الحديثة، مما يعزز من مرونة العمل المؤسسي واستمراريته.

ذ: مقارنة بين مجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية ومجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا

تُبرز المقارنة التحليلية بين مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا ومجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية نموذجين متقدمين في إدارة مؤسسات التعليم العالي، يجتمعان في الأسس العامة ويختلفان في آليات التطبيق تبعًا لاختلاف السياق المؤسسي والقانوني لكل منهما. ويكشف هذا التحليل عن أبعاد متعددة تتصل بطبيعة المجلس، وتكوينه، ونطاق صلاحياته، وآليات عمله، بما يتيح فهمًا أعمق لكيفية إدارة الجامعات الكبرى في البيئات المختلفة. ويُلاحظ من حيث الطبيعة المؤسسية أن مجلس الأمناء في جامعة كاليفورنيا يعمل ضمن إطار عام يستند إلى بنية دستورية على مستوى الولاية، حيث يشرف على نظام جامعي متكامل يضم عددًا من الجامعات والفروع، الأمر الذي يجعله مجلسًا ذا طابع نظامي واسع النطاق يتعامل مع قضايا متعددة المستويات تشمل السياسات الأكاديمية، والمالية، والاستثمارية، والتشريعية. وفي المقابل، يعمل مجلس الأمناء في معهد ماساتشوستس للتقنية ضمن مؤسسة خاصة مستقلة، تتركز مهامه في إدارة جامعة واحدة، وهو ما يمنحه قدرًا أكبر من المرونة المؤسسية، والقدرة على التعمق في التفاصيل، وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

أما من حيث تكوين المجلس وآليات اختيار أعضائه، فيعكس مجلس جامعة كاليفورنيا نموذجًا تمثيليًا يرتبط بالسلطة العامة، حيث يتم تعيين الأعضاء من قبل حاكم الولاية، على أن تتم المصادقة عليهم من قبل مجلس الشيوخ في ولاية كاليفورنيا، إلى جانب وجود أعضاء بحكم مناصبهم، فضلًا عن تمثيل للطلاب والخريجين، وهو ما يعزز البعد المؤسسي والمجتمعي في تشكيل المجلس. وعلى النقيض من ذلك، يتسم مجلس معهد ماساتشوستس للتقنية بطابع أكثر استقلالية ونخبوية، إذ يتم انتخاب أعضائه من خلال آليات داخلية تعتمد على الترشيح والتقييم وفق معايير الكفاءة والخبرة، دون تدخل حكومي مباشر. ويتجلى الاختلاف كذلك في نطاق الصلاحيات، حيث يتولى مجلس جامعة كاليفورنيا مسؤولية الإشراف على منظومة تعليمية معقدة ومتعددة الوحدات، وهو ما يفرض عليه العمل في إطار استراتيجي كلي يوازن بين احتياجات الفروع المختلفة، في حين يركز مجلس معهد ماساتشوستس للتقنية على إدارة مؤسسة واحدة، الأمر الذي يتيح له التعمق في رسم السياسات والتوجهات على مستوى أكثر تفصيلًا، مع قدرة أكبر على المتابعة الدقيقة للأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بآليات العمل، يعتمد المجلسان على نظام اللجان بوصفه أداة تنظيمية رئيسة، حيث تُسهم اللجان الدائمة والفرعية في دراسة الموضوعات المتخصصة وتقديم التوصيات، غير أن لجان جامعة كاليفورنيا تتسم باتساع نطاقها وتعدد مجالاتها بما يتناسب مع حجم النظام، بينما تتميز لجان معهد ماساتشوستس للتقنية بدرجة أعلى من التركيز والمرونة. كما يظهر اختلاف في مستوى الشفافية، إذ يلتزم مجلس جامعة كاليفورنيا بدرجة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


عالية من الإفصاح وعقد الاجتماعات المفتوحة بحكم طبيعته العامة، في حين يحتفظ مجلس المعهد بقدر أكبر من الخصوصية مع الحفاظ على الشفافية المؤسسية الداخلية. ويمتد التباين إلى إدارة الموارد المالية، حيث يشرف مجلس جامعة كاليفورنيا على ميزانيات ضخمة واستثمارات معقدة على مستوى نظام متعدد الجامعات، بينما يركز مجلس معهد ماساتشوستس للتقنية على إدارة موارد مؤسسة واحدة، مع الاعتماد على الأوقاف والشراكات والاستثمارات لتحقيق الاستدامة المالية. كما تختلف العلاقة مع البيئة الخارجية، إذ يرتبط مجلس جامعة كاليفورنيا ارتباطًا مباشرًا بالسياسات العامة للولاية، في حين يتمتع مجلس المعهد باستقلالية أكبر في بناء شراكاته مع القطاعين العام والخاص.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات، يلتقي المجلسان في عدد من الوظائف الجوهرية التي تعكس طبيعة مجالس الأمناء في النماذج المتقدمة، ومن أبرزها الدور الحاسم في اختيار القيادة العليا للمؤسسة، حيث يمتلك كل منهما صلاحية تعيين رئيس الجامعة أو المؤسسة من خلال إجراءات دقيقة تعتمد على البحث والترشيح والتقييم، بما يضمن اختيار قيادات قادرة على تحقيق الرؤية الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي. كما يشتركان في التأكيد على المسؤولية الائتمانية، والالتزام بالمصلحة العامة، والعمل الجماعي القائم على التحليل واتخاذ القرار المؤسسي. وبشكل عام يمكن استنتاج التالي, أن مجلس جامعة كاليفورنيا يمثل نموذجًا للحكم المؤسسي في الأنظمة الجامعية العامة الكبرى متعددة الفروع ، في حين يجسد مجلس معهد ماساتشوستس للتقنية نموذجًا للمؤسسات الخاصة ذات الاستقلالية العالية، ويقدم كلا النموذجين خبرات تكاملية يمكن الإفادة منها في تطوير مجالس الأمناء في الجامعات العربية.

ر: الدروس المستفادة من مجالس الأمناء في الجامعات العالمية لتطوير التعليم العالي العربي

تُعد تجربة مجلس الأمناء في كلٍ من معهد ماساتشوستس للتقنية وجامعة كاليفورنيا من النماذج العالمية المتقدمة التي تعكس مستوى عاليًا من النضج المؤسسي في إدارة التعليم العالي، حيث تقوم على وضوح الأدوار، وتكامل الصلاحيات، وفعالية اتخاذ القرار. وتوفر هذه التجارب إطارًا تطبيقيًا مهمًا يمكن لمؤسسات التعليم العالي العربية الاستفادة منه في تطوير مجالس الأمناء وتعزيز قدرتها على قيادة المؤسسات الأكاديمية بكفاءة وفاعلية.

أهم الدروس المستفادة:

- تعزيز الدور الاستراتيجي لمجلس الأمناء في رسم السياسات والتوجهات العامة .
- الفصل الواضح بين الحوكمة والإدارة التنفيذية لضمان كفاءة الأداء وتحديد المسؤوليات .
- تنويع عضوية المجلس بما يشمل خبرات متعددة من مجالات مختلفة .
- اختيار الأعضاء بناءً على الكفاءة والخبرة وليس الاعتبارات الشكلية .
- تفعيل نظام اللجان الدائمة والمتخصصة لمعالجة القضايا بعمق .
- إنشاء لجان فرعية مرنة لدعم اللجان الرئيسة في القضايا الدقيقة .
- الاعتماد على البيانات والتقارير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- تعزيز المساءلة المؤسسية من خلال متابعة الأداء الأكاديمي والمالي .
- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في إدارة المؤسسات متعددة الفروع .
- تعزيز الاستقلالية المؤسسية مع الحفاظ على المساءلة .
- تطوير إدارة الموارد المالية والاستثمارات لضمان الاستدامة .
- تنويع مصادر التمويل مثل الأوقاف والشراكات والاستثمارات .
- تعزيز الشفافية والإفصاح المؤسسي في القرارات والإجراءات .
- تنظيم الاجتماعات بآليات واضحة ومرنة تدعم سرعة اتخاذ القرار .
- إتاحة استخدام التقنيات الحديثة في الاجتماعات وصنع القرار .
- تطبيق مبدأ التدوير القيادي للحد من تركّز السلطة .
- وضع مدد محددة لعضوية المجلس واللجان مع إمكانية التجديد وفق معايير .
- تعزيز بناء الشراكات الاستراتيجية مع القطاعين العام والخاص .
- ربط مخرجات الجامعة باحتياجات المجتمع وسوق العمل من خلال قرارات المجلس .
- تعزيز الاستمرارية المؤسسية من خلال أنظمة ولوائح واضحة ومستقرة

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


المراجع

1. البشر, س. (2021). التعليم العالي في الولايات المتحدة: نظرة عامة. دار تكوين للنشر. جدة , المملكة العربية السعودية
2. البشر, س. (2023).تاريخ الجامعات الأوروبية منذ النشأة وحتى نهاية العصور الوسطى. مجلة العلوم التربوية والإنسانية. ع 27
3. البشر, س.(2026).التعليم العالي: المفهوم والتطور والتحولات والتحديات المعاصرة.المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية. ع71
4. الشناوي, ع.(2013). الأزهر جامعا وجامعة. مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة, جمهورية مصر العربية
5. العريقي، رويدا علي ناشر، برقعان، أحمد محمد أحمد، و المليكي، محمد عبدالجليل ناجي علي. (2020). دراسة تحليلية لأنموذج حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة .مجلة القلم، ع17 ، 334 .360 - مسترجع من http://search.mandumah.com/Record
6. Albeshir, S. G. (2022). A Comparative study between the new and old university laws in Saudi Arabia. Int. J. Soc. Sci. Humanit. Res, 10(1), 148-157.
7. Albeshir, S. G., Al-Zahrani, R., Al-Mursi, M., Al-Qahtani, M., Al-Rashid, S., Zira, F., ... & Al-Shahri, M. (2025). Governance Practices in Saudi Higher Education Institutions: A Systematic Review. IPHO-Journal of Advance Research in Education & Literature, 3(12), 42-53.
8. Antonowicz, D., & Jones, G. A. (2023). The role of university governing boards in Canadian higher education: Sociological perspectives on the form and functioning of boards. Routledge.
9. Austin, I., & Jones, G. A. (2024). Governance of higher education: Global perspectives, theories, and practices. Routledge.
10. Awwad, B., Anaewah, M., Razia, B., & Salameh, M. (2024). Governance boards of trustees: quality of higher education and the outputs of scientific research. Journal of Business and Socio-economic Development, 4(1), 49-65.
11. Irwin, V., Wang, K., Jung, J., Kessler, E., Tezil, T., Alhassani, S., Filbey, A., Dilig, R., and Bullock Mann, F. (2024). Report on the Condition of Education 2024 (NCES 2024-144). U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics. Retrieved [date] from https://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2024144.
12. Massachusetts Institute of Technology. (2026).Office of the Corporation. Bylaws. Official site
13. Massachusetts Institute of Technology. (2026).Published reports. Official site
14. Public Agenda. (2015).A DIFFICULT BALANCE Trustees Speak About the Challenges Facing Comprehensive Universities. Retrieved from https://www.luminafoundation.org/files/resources/a-difficult-balance.pdf
15. Scott, R. A. (2018). How university boards work: A guide for trustees, officers, and leaders in higher education. JHU Press.
16. Shanghai Rankin. (20206). Academic Ranking of World Universities. Official site
17. The Ohio State University. (2026). Bylaws of the Board of Trustees of The Ohio State University. Official site.
18. Thelin, J. R. (2019). A history of American higher education. JHU Press.
19. Universities South Africa. (2026).Universities South Africa Board of Directors.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.51.2026.770
e-ISSN: 2709-071X
p-ISSN: 2709-0701

مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (51) May 2026
العدد (51) مايو 2026


Official site
20. University of California. (2026). Reports and published content. Official site
21. University of California. (2026).Board of Regents. Official site
22. University of Oxford. (2026). A brief history and overview of the University's governance arrangements. Official site
23. University of York .(2026).Governance documents. Offical site
24. University System of New Hampshire.(2026). Trustees. Redrived from https://www.usnh.edu/trustees
25. Wikipedia. (2026). Massachusetts Institute of Technology. Official site